

**UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**TESIS**

**“Gestión del Personal y Comportamiento Organizacional en la Municipalidad Provincial de Ambo 2017”**

**Para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**

**Tesista:**

**Bach. Jawerlan Ivan Sanchez Gonzales**

**Docente Asesor:**

**Dr. Jorge Luis López Sánchez**

**Huánuco – Perú**

**2017**

### **Dedicatoria**

A mis padres por su constante confianza y ánimo que me dan para terminar la  
carrera y seguir con mi vida profesional

## **Agradecimiento**

- ✚ A los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Ambo, puesto que disponer su tiempo me ha permitido aplicar los instrumentos y hacer una evaluación con ellos respecto a la importancia que tiene la cultura en esa institución.
- ✚ A los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Ambo, dado que autorizaron el desarrollo del trabajo, permitiendo que tenga las condiciones adecuadas para la aplicación de los instrumentos de investigación. Mi agradecimiento sobre todo al Gerente Municipal.
- ✚ A la Cámara de Comercio de Huánuco Filial Ambo, la disponibilidad de su infraestructura ha permitido que estos ambientes sean un centro de coordinación de la investigación que hemos desarrollado. Parte de este trabajo es gracias al apoyo de ellos.
- ✚ A mi asesor, por haberme permitido concluir con la formulación de esta tesis orientándome en el uso de las reglas adecuadas según el Programa Académico Profesional de Administración de Empresas.
- ✚ A los docentes de la Universidad de Huánuco, por haberme instruido todos estos años en el uso de la teoría de la gestión administrativa en las diferentes líneas de investigación. Homenaje y reconocimiento a ellos.
- ✚ A la Universidad de Huánuco, por haberme formado durante estos cinco años, haciendo que hoy cumpla una de mis metas personales, que es la formación profesional. Mi reconocimiento a esta alma mater académica.
- ✚ A mis padres y familiares por haberme apoyado durante todo este tiempo, y sobre todo por ser el soporte emocional para poder concluir mi carrera profesional de administración.

**El tesista**

## **ÍNDICE**

<b>1. CAPITULO I : Problema de Investigación</b>	<b>9</b>
1.1. Descripción del Problema	9
1.2. Formulación del Problema	11
1.2.1. Problema General	11
1.2.2. Problema Especifico	11
1.3. Objetivo General	12
1.4. Objetivos Específicos	12
1.5. Justificación de la Investigación	12
1.6. Limitaciones de la Investigación	13
1.7. Viabilidad de la Investigación	13
<b>2. CAPITULO II: Marco Teórico</b>	<b>14</b>
2.1. Antecedentes de la Investigación	14
2.1.1. Internacionales	14
2.1.2. Nacionales	15
2.1.3. Locales	16
2.2. Bases Teóricas	17
2.2.1. Gestión de Personal	17
2.2.2. Comportamiento Organizacional	35
2.3. Definiciones Conceptuales	43
2.4. Sistema de Hipótesis	44
2.4.1. Hipótesis General	44
2.4.2. Hipótesis Especifica	44
2.5. Sistema de Variables	44
2.5.1. Variable Independiente	44
2.5.2. Variable Dependiente	44
2.6. Operacionalización de Variables	45
<b>3. CAPITULO III: Metodología de la Investigación</b>	<b>46</b>
3.1. Tipo de Investigación	46
3.1.1. Enfoque	46
3.1.2. Alcance o Nivel	46

3.1.3. Diseño .....	47
3.2. Población y Muestra .....	47
3.2.1. Muestra .....	48
!Especificación de carácter no válida	
3.4. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información .....	49
4. CAPITULO IV: Resultado .....	50
4.1. Procesamiento de Datos .....	¡Error! Marcador no definido.50
4.2. Contrastación de Hipótesis .....	¡Error! Marcador no definido.84
5. CAPITULO V: Discusión de Resultados .....	87
5.1. De la Variable Independiente .....	¡Error! Marcador no definido.87
5.2. De la Variable Dependiente.....	¡Error! Marcador no definido.88
Conclusiones .....	919
Recomendaciones.....	90
Bibliografía.....	91
Anexos.....	93

## **Resumen**

La Municipalidad Provincial de Ambo, desarrolla a través de sus áreas de Administración tareas de gestión del personal con la finalidad de que este sea planificado de acuerdo a los requerimientos de las áreas, así mismo, es esta área que garantiza la capacitación de cada uno de ellos antes de su incorporación definitiva, indicándoles cuáles son sus responsabilidades y tareas que deben cumplir. De igual forma esta comuna evalúa a sus trabajadores con la finalidad de medir su rendimiento en función a las expectativas que se tiene por cumplir.

La tesis ha demostrado que existe influencia entre las variables estudiadas puesto que contar con trabajadores que estén capacitados es contar con servidores motivados dispuestos a integrar equipos de trabajo para cumplir objetivos de gestión. Así mismo, la tesis describe como esta influencia se da a nivel de todas las dimensiones de cada una de las variables estudiadas.

Los trabajadores de la Municipalidad cuentan con los beneficios laborales que demanda el régimen de contratación. Esto es fundamental puesto que la expectativa que tienen los trabajadores está en función a que se puedan satisfacer sus necesidades básicas descritas por Maslow en su pirámide de necesidades. La tesis recoge todas estas opiniones en torno al alcance de estos beneficios.

La tesis reconoce la importancia de cada una de las dimensiones de la gestión del personal, debiendo el gestor impulsar su aplicación a través de estrategia de intervención directa. Hay un nivel de significancia entre las variables que permite describir esta relación.

La tesis aborda en suma tema muy importante en la gestión de la Municipalidad de Ambo, siendo estos fundamentales para el desempeño y el comportamiento de toda la organización. Es la alcaldesa quien cumple un rol protagónico puesto es ella quien obliga a los trabajadores integrarse, e identificarse con la provincia como un objetivo común que debe perseguir cada una de las áreas.

## **Abstrac**

The Provincial Municipality of Ambo develops, through its areas of Administration, personnel management tasks in order to be planned according to the requirements of the areas, as well as this area that guarantees the training of each one of them. They before their final incorporation, indicating to them what their responsibilities and tasks they must fulfill. In the same way, this commune evaluates its workers in order to measure their performance in function of the expectations that have to be met.

The thesis has shown that there is influence among the variables studied since having workers who are qualified is to have motivated servers willing to integrate work teams to meet management objectives. Likewise, the thesis describes how this influence occurs at the level of all the dimensions of each of the studied variables.

The workers of the Municipality have the labor benefits demanded by the contracting regime. This is fundamental since the expectation that the workers have depends on the satisfaction of their basic needs described by Maslow in their pyramid of needs. The thesis collects all these opinions about the scope of these benefits.

The thesis recognizes the importance of each one of the dimensions of the personnel management, and the manager must promote its application through a direct intervention strategy. There is a level of significance among the variables to describe this relationship. The thesis tackles in very important subject very important in the management of the Municipality of Ambo, being these fundamental for the performance and the behavior of the whole organization.

It is the mayor who fulfills a leading role since it is she who forces the workers to integrate, and identify with the province as a common objective that each area must pursue

## **Introducción**

Esta tesis fue elaborada gracias a la colaboración de la Municipalidad Provincial de Ambo, y la Facultad de Ciencias Empresariales, quienes han auspiciado su desarrollo en el sentido que han confiado en la información que se ha generado y en la utilidad que este va tener. Esta investigación Descriptiva ha seguido los procedimientos estándar de investigación del Programa Académico de Administración de Empresas de la Universidad de Huánuco. Su Formulación, ha iniciado con la fundamentación de la investigación, en él se puede ver que la gestión de personal influye en el comportamiento organizacional. El objetivo fundamental de la tesis es determinar como la gestión de personal influye en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo. Los antecedentes, la teoría referida han sido obtenidos de bibliografías, portales web's seguras reconocidas por la academia para su uso. La metodología empleada en la tesis es Descriptiva, no experimental. Dos variables que han sido estudiadas descriptivamente en la presentación de resultados. Se han usado cuadros y gráficos estándar que la estadística nos permite para demostrar las hipótesis planteadas. Hemos dividido la presentación de resultados en secciones que describen cada uno de los objetivos planteados, y validan las hipótesis. Al final del documento podrá encontrar algunas conclusiones de la información relevante de cada una de las secciones, dichas conclusiones tienen recomendaciones que pueden traducirse en programas de capacitación, entrenamiento de trabajadores de la Dirección de Salud. Finalmente debo precisar que la información aquí presentada será conocimiento que sirva como línea de base a futuros tesisistas.



## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Descripción del Problema**

La gestión de personal es una parte de la Administración (Porter Miguel, 2010), en el que se sostiene la exigencia a las empresas por establecer los lineamientos administrativos con el capital más importante de toda organización, el personal. La historia ha determinado esta necesidad en las principales empresas del mundo como la General Motor, HYUNDAI, entre otras de diferentes partes del mundo. Ellos han desarrollado en el tiempo especialidades que permitan manejar eficientemente el recurso humano en función a los objetivos que espera la organización industrial. Habiendo probado ello, son las empresas que establecen funcionalmente en sus estructuras esta área especializada, encargándola a profesionales que tengan cualidades administrativas para su manejo.

(Peluffo Martha, Contreras Edith, 2002) sostienen que el recurso humano en las organizaciones públicas es fundamental, dado el requerimiento productivo que se exige en estas organizaciones. Las motivaciones no son similares al recurso humano que labora en el sector privado, por el contrario, el desarrollo altruista y la autorrealización son dos factores que se encaminan en el recurso humano del sector. Se suma a ello la Autoridad Nacional del Servicio Civil, quienes a través de su representante el Sr. Willian Chacon describen la importancia de la gestión del rendimiento en las instituciones públicas, mencionando que esta es una herramienta de gestión del talento humano que se contempla como uno de los siete subsistemas administrativos de recurso humano del sector público en nuestro país, mediante el cual se busca identificar, promover el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales.

## **La Gestión del Personal y el comportamiento Organizacional en la Municipalidad Provincial de Ambo**

El gerente encargado de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Ambo Lic. Adm. Henry Verde Doria explica que la gestión del personal se desarrolla bajo los parámetros establecidos en el Reglamento de Organización y Funciones, en el que se establece que la responsabilidad del área está en la ***planificación del recurso humano***, considerando en el tiempo, recursos, necesidades de cada una de las áreas. ***Así mismo, tras considerar lo establecido en la LEY SERVIR se viene estableciendo constantes capacitaciones a quienes trabajan en la Municipalidad por diferentes modalidades.*** Las últimas capacitaciones desarrolladas están en relación con la atención al usuario llevada a cabo la tercera semana de enero del 2017. ***Así mismo, es prioridad de la actual alcaldesa evaluar el rendimiento que tienen los trabajadores en cada una de sus áreas.*** Para ello, el Concejo Municipal ha solicitado a la gerencia evaluar los indicadores para poder medir el desempeño. Son tres elementos importantes que se constituyen en la gestión del personal en la Municipalidad de Ambo (planeación, capacitación, evaluación).

A la fecha son 18 nombrados, 42 servidores bajo la modalidad de CAS. Con la finalidad de garantizar un comportamiento organizacional adecuado, la Alcaldesa ha establecido mecanismos internos de motivación que incluyan a los servidores sumarse a los objetivos de la comuna, entre ellos destaca fomentar la familiaridad en la municipalidad con almuerzos, talleres y otros. De igual forma, en las reuniones del Concejo Municipal la Alcaldesa viene fomentando el trabajo en equipo en cada una de las áreas, tal es así que para la organización de las festividades del último aniversario se ha constituido equipos que han sacado adelante ferias, exhibiciones, concursos, todo ellos con el objetivo de promover el consumo y a

Ambo como Ruta Turística. Finalmente, otro aspecto que se puede evidenciar en el comportamiento organizacional municipal es la cultura que viene promoviendo a través del respeto a los recursos turísticos de la provincia, respeto a las personas, y fomento de una misión y visión comunal con valores que sean prácticos.

La idea de la municipalidad es buscar un entendimiento entre la gestión del personal y el comportamiento organizacional en la Municipalidad, sin embargo, este no suele ser así dado que los trabajadores al referirse de sus condiciones ellos muestran respuestas que califican un ambiente de stress y presión. Por ello es fundamental que el estudio determine como la gestión del personal influye en el comportamiento organizacional de la Municipalidad.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera la gestión del personal influye en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017?

### **1.2.2. Problema Especifico**

- ¿De qué manera la planeación influye en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017?
- ¿De qué manera la capacitación influye en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017?
- ¿De qué manera la evaluación influye en el comportamiento organizacional de la Municipalidad provincial de ambo 2017?

### **1.3. Objetivo General**

Determinar de qué manera la gestión del personal influye en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017.

### **1.4. Objetivos Específicos**

- Determinar de qué manera la planeación influye en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017.
- Determinar de qué manera la capacitación influye en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017.
- Determinar de qué manera la evaluación influye en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017.

### **1.5. Justificación de la Investigación**

- **Teórica,**

Los resultados que se desprendan de la presente investigación permitirán una contrastación de la teoría, validando sus postulados, y/o incluyendo aspectos que puedan potenciar su análisis en el campo que se detalla.

- **Practica**

La investigación va permitir dar respuesta a las inquietudes que se ciñen en la Municipalidad en torno a su gestión del personal y el comportamiento de la organización, pudiendo apoyar en el diseño de políticas administrativas para potenciar estos aspectos.

- **Metodológica**

La investigación, usa la metodología valida por la investigación científica en todos sus aspectos, haciendo posible el trabajo del investigador.

- **Relevancia**

La relevancia de la investigación radica en la importancia que tiene para la Municipalidad estos resultados, dado que ello le permitirá tener un mejor diseño en la gestión de su recurso humano.

#### **1.6. Limitaciones de la Investigación**

El tiempo puede ser una limitación, dado que la labor del investigador puede alterar el programa que se adjunta en los aspectos administrativos.

#### **1.7. Viabilidad de la Investigación**

La Viabilidad de la investigación se sustenta en el acceso a la información, y en la disponibilidad de los trabajadores para cooperar con los instrumentos de investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

##### **2.1.1. Internacionales**

**A) (Perez Santana, Pilar - Prieto Pastor Isabel, 2011),** En su tesis titulada ***GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y RETENCION DEL CAPITAL HUMANO ESTRATEGICO: ANALISIS DE SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS*** Presentada a la **Universidad de Valladolid** el año 2011 concluye lo siguiente:

Las organizaciones cuentan con un abanico de posibilidades para retener a sus empleados, entre los que destaca la motivación, promoción, ascensos entre otros. Eso parte a razón del diseño de puestos con un alto nivel de autonomía, retos altos, y heterogeneidad de conocimientos requeridos. Todo ello suma para influir positivamente al capital social de los empleados estratégicos. Esto obliga a que las empresas deben cuidar sus sistemas de retribución si quieren retener a su capital humano estratégico, en ese sentido las empresas deben contemplar la aplicación de diversas herramientas.

**B) (Ramos Lopez, Jose - Gracia Lerin, Francisco, 2011)** en su tesis titulada ***LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL*** presentada a la **Universidad de Valencia el año 2011** sostiene que las organizaciones se adaptan al entorno mediante las estrategias y políticas empresariales. La Gestión de la fuerza laboral es clave a la hora de adaptarse a las demandas del entorno y esto puede llevar en muchas ocasiones al éxito o el fracaso de la empresa. La gestión de la fuerza laboral menciona la tesis se realiza mediante el sistema de gestión de recursos humanos, el mismo que es dividido en macro recursos

humanos y micro recursos humanos. Los macro recursos están relacionados con aspectos estratégicos (fusiones, adquisiciones, perspectiva de aumento o disminución de la fuerza laboral), los micro recursos, incluyen la selección, evaluación del desempeño de los trabajadores, esto constituye la práctica de la gestión de los recursos humanos.

- C) (Fuenzalida, 2010) en su tesis titulada ***ANALISIS DE LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ACTUALES Y DESEADAS DE LA EMPRESA ENTRELAGOS LTDA*** presentada a la ***Universidad Austral de Chile el año 2010*** concluye que el desempeño funcional de la empresa se encuentra en óptimas condiciones a razón de la existencia de variables internas como los sistemas participativos. Tras el mejoramiento, la empresa investigada podrá experimentar un aumento en la productividad y en la eficiencia a nivel general y experimentará a su vez una disminución en las perdidas y errores todo esto según la teoría de Liker. El interés de la gerencia por potenciar los resultados estará determinado por las decisiones de la dirección de desarrollar mecanismos de inclusión en la labor que tienen los trabajadores.

#### **2.1.2. Nacionales**

- D) (Bedoya Sanchez, 2003), en su tesis intitulada ***LA NUEVA GESTIÓN DE PERSONAS Y SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EMPRESAS COMPETITIVAS***, presentada a la ***Universidad Nacional Mayor de San Marcos el año 2003*** concluye:

Los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. La tesis de la función de los recursos humanos y el proceso de gestión de evaluación del desempeño, así como su adecuación a los nuevos tiempos constituyen un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si

desean ser competitivos y permanecer en ellos. El nuevo enfoque radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio en el recurso humano y del proceso de gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente en tres dimensiones: económica, social y tecnología.

- La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño incidirá en desarrollo de las empresas en su entorno de alta competitividad. El enfoque tradicional de evaluación de los recursos humanos como una función aislada con estándares especiales está siendo reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la gestión de las personas como creadoras de ventajas competitivas para la empresa. Los métodos utilizados en nuestra investigación orientan a la obtención de mejores resultados.

### **2.1.3. Locales**

**E) (Duran Janampa, Darwin - Medrano Miranda, Keith, 2013) en su tesis titulada CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COMISARIA PNP DE HUANUCO 2013, presentada a la *Universidad Hermilio Valdizán el año 2013* sostiene:**

Que el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un desarrollo continuo para así alcanzar incrementos de productividad, valorando que la diferencia sostenible está en el talento humano que es la fuente de la innovación para adaptarse a los nuevos cambios.

Para llegar a un nivel donde las personas alcancen todo su potencial productivo e innovador es necesario la aplicación de los estímulos organizacionales. Los resultados de la investigación determinaron el nivel de satisfacción de los efectivos con el trabajo que realizan. Dimensiones como la autonomía,



desarrollo, liderazgo, identificación son las variables que deben potenciarse.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Gestión de Personal**

(Aguirre de Mena, 2000) sostiene que la gestión del personal son las técnicas utilizadas para gestionar (contratar/despedir) empleados de cualquier organización, con el fin de aumentar su valor. Las técnicas de gestión de personal consisten en seleccionar a las personas adecuadas para el trabajo adecuado, con las habilidades adecuadas, evaluar el trabajo, formar a los empleados, asegurando una comunicación efectiva dentro de los niveles y asegurarse de que los empleados están trabajando hasta sus niveles máximos de productividad.

(Schiel Eduardo O - Orozco, Nestor, 2006) sostiene que la Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

(Schiel Eduardo O - Orozco, Nestor, 2006) La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.

La Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización.

Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda empresa, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio (como una actividad especializada). Semejantes a los objetivos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados.

Los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

(Chiavenato, 2007) sostiene que la Gestión de Recursos Humanos realiza el manejo integral en diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral como son:

- Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado
- Capacitar y entrenar
- Evaluar el desempeño laboral
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización

- Desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y cualquier otro programa que vayan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.
- Promocionar el desarrollo del liderazgo
- Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos.
- Solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal
- Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos.
- Supervisar la administración de los programas de ensayo
- Desarrollar un marco personal basado en competencias
- Avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una empresa triunfe en los distintos mercados.

#### **2.2.1.1. Planeación de Personal**

(Chiavenato, 2007) La planeación de personal es un proceso utilizado para establecer los objetivos de la función de personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar dichos objetivos. La planeación de personal puede hacerse de una manera relativamente formal o informal. Puede tener un enfoque estratégico (a largo plazo, de 3 a 5 años) o, táctico (a corto plazo, 1 año). Puede tener mayor énfasis en ciertos niveles de la organización. Sin embargo, en cualquiera que sea el caso el proceso de planeación de personal tiende a seguir un modelo congruente que comprende: objetivos organizacionales, pronósticos, evaluación, planes y programas.

La planeación de personal debe responder a cambios o reducciones internas de personal, así como a las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad, incluyendo innovaciones

tecnológicas, condiciones del mercado de trabajo y legislación laboral. Por lo tanto, la planeación de personal es un proceso continuo y amplio, mediante el cual, una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correcto de personal, en los puestos correctos, en el momento adecuado, y que hacen aquellas cosas para las cuales ellos son más útiles económicamente.

La planeación de personal tiene un papel muy importante en el éxito de la organización, su importancia radica en que es a través de ella que se puede prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, la dirección superior debe anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción, presupuestar sus gastos, preparar, estimar el número y tipo correcto de personal.

Con una planeación eficiente y exacta del personal, se eliminan el exceso de contratación y capacitación y, al mismo tiempo, la organización se asegura de tener empleados idóneos disponibles cuando se necesiten.

También es importante destacar que, al inicio de la planeación de personal, debemos estar conscientes que tanto la planeación de la organización, como la planeación de personal, están íntimamente relacionadas, a tal grado que no pueden ir separadas.

Podemos concluir que la importancia de la planeación de personal se comprende mejor con los siguientes aspectos:

Adeguar eficientemente las actividades del personal con los objetivos organizacionales futuros.

Mejorar la utilización de los recursos humanos

Lograr economías en la contratación de nuevos empleados

Ampliar la información de la administración de personal, para ayudar a otros departamentos y en otras actividades de

personal

Efectuar una demanda importante sobre el mercado de trabajo  
Coordinar diferentes planes y programas de personal, tales como: planeación de carreras, planes de capacitación y de desarrollo.

### **Proceso de planeación**

Una definición de lo que es un proceso nos dice algo así como serie de eventos interrelacionados e identificados que se desplazan hacia un objetivo determinado. En cierto sentido, el proceso de planeación de personal es el flujo de sucesos por el cual la dirección superior asegura el número suficiente de personal idóneo en el lugar adecuado y en el momento oportuno.

Así el personal será capaz de realizar con eficiencia y eficacia las tareas que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos generales. Por tanto, la planeación de personal traduce los objetivos en términos de los trabajadores que se necesitan para lograrlos.

El proceso de planeación de personal consta de 5 fases:

- Objetivos organizacionales
- Pronóstico
- Planes y programas de acción
- Ejecución
- Control

### **A) OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Los objetivos organizacionales son las metas que busca lograr la organización. Los insumos, el proceso de conversión y el producto, existen como medios para alcanzar los objetivos de una organización.

Si se desarrollan de manera adecuada, los objetivos

organizacionales reflejan el propósito del organismo social; es decir, fluyen naturalmente del propósito organizacional. Por lógica, si un organismo social está cumpliendo sus objetivos, simultáneamente está cumpliendo con su propósito, y con ello está justificando la razón de su existencia. Los objetivos organizacionales proporcionan a los administradores y a todos los demás miembros de la organización, importantes guías de acción en áreas como: toma de decisiones, planeación de personal, eficiencia organizacional, consistencia organizacional y evaluación del desempeño.

Por lo tanto, la planeación de personal está directamente relacionada con los objetivos organizacionales, y para ser significativa, la planeación de personal debe estar basada en especificaciones de personal. La planeación puede revelar escasez o abundancia de capacidades, una condición que puede influir en los objetivos organizacionales, y en la estructura organizacional. Además, la planeación de personal debe estar integrada con planes generales, acerca de ventas, producción, compras, uso de maquinaria y equipo, situación financiera de la organización y la planeación de instalaciones físicas.

## **B) PRONÓSTICOS**

El primer paso en cualquier esfuerzo de planeación de personal, es obtener una idea de lo que está ocurriendo en el flujo de personal que entra en la organización, permanece en ella y luego sale. Lógicamente el pasado no se va a repetir exactamente, pero si el departamento de personal tiene una idea de las interrelaciones dinámicas en los flujos de personal, podrá prever mejor sus necesidades futuras, al menos en el

corto plazo. Los pronósticos de personal sirven para determinar:

Cuántos empleados serán requeridos para dotar a un departamento. De qué tipo son requeridos para una función en particular en uno, tres o cinco años  
Cuántos empleados actuales estarán disponibles para cubrir estas necesidades.

Cuántos de estos nuevos empleados, vendrán del exterior durante estos periodos.

Si habrá escasez o abundancia de empleados  
Cuales son los principales problemas y oportunidades de personal que se encontrarán en el camino.

Demanda de personal. En una situación determinada, existen factores que pueden afectar la futura demanda de personal, estos son: los planes y objetivos organizacionales, los cambios en la productividad, los cambios en la estructura orgánica, en el diseño de puestos. Estos son conocidos como “indicadores guía”.

Las tareas en el pronóstico de la demanda de personal son: obtener estimaciones de las direcciones en las cuales los indicadores guía se están moviendo, y, evaluar los efectos probables de estos eventos sobre el número y tipo de empleados que se necesiten para hacer el trabajo requerido.

La mayor parte de los métodos para el pronóstico de la demanda de recursos humanos incluyen los pasos siguientes:

1. Seleccionar de entre los indicadores guía, los más aplicables a la situación prevaleciente.
2. Establecer la naturaleza de la relación histórica, entre los indicadores guía seleccionados y la demanda de personal.
3. Obtener pronósticos o proyecciones de los indicadores guía.
4. Pronosticar la demanda laboral, utilizando los datos de los

pasos 2 y 3.

Oferta de personal. En el pronóstico de personal, el término “oferta laboral” se utiliza de 2 maneras. Una se refiere al personal dentro de la organización, esto es la “oferta interna”. La otra, se refiere a las personas en un mercado de trabajo en particular, es la “oferta externa”. Lo que nos interesa en este momento es la oferta interna.

El objetivo del pronóstico de la oferta es estimar, con la mayor exactitud posible, el número de personas que estarán disponibles, para la dotación de personal a la organización al final del periodo de planeación. Al hacer tal pronóstico, se acostumbra no suponer que habrá grandes cambios en las políticas o procedimientos de personal.

El proceso de pronóstico de oferta de personal incluye los siguientes pasos:

1. Realizar un inventario de los empleados actuales en el departamento de interés arreglados por categoría de puestos.
2. Restar el número de empleados que se espera perder, durante el periodo de planeación. Las pérdidas ocurren por: retiros, muertes, transferencias, etc.
3. Agregar al inventario el número de empleados que se espera ingresen al departamento por transferencia y, en ocasiones, por reclutamiento externo.
4. Hacer ajustes internos por los empleados promovidos o despedidos en el departamento respectivo, pero por categoría de puestos. El resultado de esos cálculos es el pronóstico de la oferta de personal.

#### ➤ **PLANES Y PROGRAMAS DE ACCIÓN**

Una vez que se ha estimado la oferta y la demanda de personal, se procede a la programación; en la programación del personal, se fijan los objetivos y se decide sobre las varias combinaciones



de actividades: dotación de personal, capacitación y desarrollo y otras. Los resultados de la programación son los “planes de acción”, que guían las actitudes del departamento de personal hacia el logro de sus objetivos.

Objetivos de planeación. Los objetivos de la planeación del personal son metas que sirven a 2 propósitos integrales:

a) Proporcionan la dirección para el resto de la tarea de programación.

b) Sirven como normas con las cuales se pueden comparar resultados.

Los objetivos de la planeación del personal manifiestan lo que debe lograrse y para cuándo, existen 4 tipos de objetivos de planeación de personal:

1. Objetivos de productividad y/o costos laborales.
2. Objetivos de eliminación de faltantes o sobrantes de personal.
3. Objetivos derivados de políticas de personas en vigor.
4. Objetivos derivados de medio ambiente externo (nuevas leyes y reglamentos).

Programas. El primer paso en la generación de programas es elaborar posibles respuestas para cada objetivo. La filosofía que guía este punto es comprensión; se consideran varias actividades de personal y programas como medios alternativos para lograr un objetivo dado.

Estrategias. La estrategia es el programa general que se traza para alcanzar los objetivos organizacionales y ejecutar así una misión. La palabra programa general implica que los administradores de personal desempeñan un papel activo, consciente y racional en la formulación de la estrategia. Esta crea una dirección unificada para la organización en términos de sus muchos objetivos y guía el empleo de los recursos

humanos que se usan para alcanzarlos.

Planes de acción. Una vez adoptada la estrategia de la programación de personal, se reduce a un conjunto de planes de acción. Estas son declaraciones generales que proporcionan directrices. Sus componentes incluirán:

1. Declaración de los objetivos.
2. Principales actividades o programas a emprender.
3. Fijación de tiempo y fechas críticas.
4. Personas responsables de los planes de acción.
5. Recursos disponibles (personal, dinero, instalaciones, datos).

Como se señaló anteriormente, la planeación del personal puede ser restringida o expansiva en su campo de acción. La elaboración de planes de acción puede abarcar aspectos como:

- Planes de acción para cambios o reducciones internas de personal.
- Planes de acción para capacitación y desarrollo de empleados actuales.
- Planes de acción para reclutamiento y selección.
- Planes de acción que incluyan innovaciones tecnológicas.
- Planes de acción que impliquen consideraciones del mercado de trabajo.
- Planes de acción que consideren legislación y reglamentación laboral.

#### **D) EJECUCION**

Una vez formulados los planes de acción, el departamento de personal deberá poner en ejecución los planes de acción para alcanzar los objetivos.

Los planes de acción tienen como propósito, el cambiar las actividades de planeación de recursos humanos de un campo intangible y conceptual a un campo tangible y operacional;

todos los esfuerzos serán inútiles a menos que existan planes de acción concretos y se ejecuten de manera efectiva.

### **E) CONTROL**

Su propósito es vigilar las fases anteriores del proceso de planeación del personal y proporcionar retroalimentación de los resultados. La retroalimentación puede ser para la dirección superior, para que realice ajustes a los eventos no planeados, para el departamento de personal, a fin de mantener sus actividades sobre el objetivo fijado y tener una base de datos para hacer mejoras en sus pronósticos y planes futuros. Las características de un sistema de control son las siguientes:

1. Un conjunto de normas apropiadas.
2. Medios para comparar las actividades y los resultados contra estas normas y para determinar las causas de las desviaciones.
3. Canales de comunicación a través de los cuales se informa sobre las desviaciones y sus causas, para así emprender una acción correctiva.

#### **2.2.1.2. Capacitación del Personal**

(Chiavenato, 2007) Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Concretamente, la capacitación:

- Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo,
- En función de las necesidades de la empresa,
- En un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser

descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto. Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparado para ocupar las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

### **DONDE APLICAR LA CAPACITACIÓN**

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

#### **a) Inducción**

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

#### **b) Entrenamiento:**

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

#### **c) Formación básica:**

Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento

general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.

#### d) Desarrollo de Jefes

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia. Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, y otros.

En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo alineamiento.

### **LA CAPACITACIÓN COMO INVERSIÓN**

(Chiavenato, 2007) La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal

de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

## **CAPACITACIÓN Y COMUNIDAD: LOS EFECTOS SOCIALES DE LA CAPACITACIÓN**

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar, porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo. Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa empresa pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su "empleabilidad" permanente.

## **CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE CAPACITAR**

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados. También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de

personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hiper competitivos que llegaron para quedarse.

#### **2.2.1.3. Evaluación del Personal**

( Bohlander, George W. - Snell Scott, 2007) manifiesta que la evaluación del desempeño es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores aportan al logro de los objetivos de su empresa.

¿Para qué evaluar el desempeño?

Un sistema de evaluación del desempeño tiene como propósito lograr un rendimiento superior en sus trabajadores, que se vea reflejado en los resultados de su empresa y en la propia satisfacción profesional de cada colaborador. Permite visualizar el rendimiento progresivo y la relación de los objetivos de su empresa con los objetivos personales de sus colaboradores.

Determina las responsabilidades y prioridades de cada colaborador.

Mejora el rendimiento individual de sus trabajadores y la productividad de su empresa.

Proporciona una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento) y lo que es mejorable (para aprender).

Fomenta la comunicación cara a cara entre sus colaboradores y sus jefes directos.

Pasos para diseñar e implementar un programa de evaluación del desempeño.

Se recomienda que se realicen al menos una vez al año, lo cual no limita la posibilidad de tener reuniones de seguimiento trimestrales o semestrales con la finalidad de realizar ajustes y/o correcciones de manera oportuna.

1.- Definir objetivos medibles: debe llevarse a cabo una reunión personal entre el jefe y cada colaborador directamente bajo su cargo, para establecer claramente los objetivos individuales que debe cumplir el trabajador en su puesto de trabajo, para el periodo iniciado en el que se realizará la evaluación del desempeño. En este primer paso, deben establecerse los indicadores o ratios a utilizar, así como la forma de calcularlos. Estos objetivos deben estar alineados con la estrategia de su empresa y deben ser específicos, medibles y alcanzables por el trabajador durante el proceso de evaluación del desempeño.

2.- Identificación de conductas y comportamientos esperados: Debido a la naturaleza algo subjetiva de la observación y calificación de conductas, debe establecerse y describirse con cada competencia y/o comportamiento. Como ejemplo, mostramos la definición de una competencia: orientación al cliente interno y un detalle de las conductas asociadas a esta competencia:

Competencia: orientación al cliente interno.

Demostrar sensibilidad por las necesidades de las diferentes áreas y de la propia área de trabajo, que pueden requerir en el presente o en el futuro. Se trata de una actitud permanente de tomar en cuenta las necesidades de los demás. Estar comprometidos con la calidad esforzándose por una mejora continua.

Indicadores conductuales.



Se muestra proactivo para atender con rapidez las dudas de sus compañeros de trabajo y su trato es muy cortés.

Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades de los demás.

Se anticipa a ellas aportando soluciones a sus consultas.

Demuestra interés en atender a los miembros de la organización con rapidez.

Comparte opiniones con otros para mejorar sus trabajos.

Observa continuamente su entorno para mejorar su trabajo.

3.- Seguimiento: los responsables de equipo (supervisores, jefes, etc.) deben realizar un seguimiento permanente al trabajo del colaborador con la finalidad de generar retroalimentación constructiva y constante sobre su desempeño. Es importante que se establezca un calendario tentativo (mensual, trimestral, etc.) para revisar formalmente el desempeño del trabajador. Lo esencial de esta fase es el acompañamiento, es decir el respaldo y seguimiento que los jefes dan a sus colaboradores durante el año para asegurar que los objetivos sean alcanzados.

4.- Evaluación: el objetivo de esta fase no es simplemente juzgar el propio desempeño, sino revisar lo que hemos hecho bien, así como aquello que podemos mejorar, para construir una base de datos del éxito y las oportunidades de mejora, de manera tal que sus colaboradores puedan ser mucho más efectivos el próximo año.

5.- Reconocimiento: esta fase es la que deben tomar en cuenta los jefes para engranar los resultados de desempeño a los incrementos salariales o bonos, o a las premiaciones públicas, entre otros mecanismos de reconocimiento. Es necesario el reconocimiento de manera tangible o intangible para que se

refuerce de manera positiva el buen desempeño de sus colaboradores.

Es conveniente establecer un puntaje o calificación mínima que debe alcanzar el trabajador para lograr el reconocimiento que ha establecido para aquellos que cumplen sus objetivos. Esta calificación mínima, así como la forma de calcularla debe ser claramente conocida por todos sus colaboradores.

Algunas consideraciones finales.

Los objetivos deben ser medibles y fáciles de comprender por todos sus trabajadores, también deben ser demandante pero alcanzables para evitar falta de motivación.

La forma de calificar el desempeño del trabajador debe ser claramente conocida por él, debe conocer cómo y sobre qué será evaluado.

No espere el fin del periodo de evaluación para revisar el desempeño de sus trabajadores, promueva revisiones periódicas (cada uno o dos meses) para que el trabajador sepa qué está haciendo bien (para que lo siga haciendo) y qué está haciendo mal (para que lo corrija).

Los premios elegidos deben ser atractivos para el trabajador y relacionados con sus necesidades y requerimientos, no con los de quien diseña el programa.

El programa de evaluación del desempeño debe ser conocido y entendido por todo el personal, especialmente por aquellos colaboradores que dirigen y/o lideran equipos de trabajo: supervisores, jefes, etc. es adecuado que se convoque a una reunión con los líderes de equipo de su empresa, y junto con ellos revise esta guía para informarles sobre el programa, así como para aclarar preguntas y dudas al respecto.

### **2.2.2. Comportamiento Organizacional**

(Robbins, 2004) La mayoría de nosotros nacemos y morimos en una o varias organizaciones. Nos educan y trabajamos en ellas. Durante nuestra vida somos formados, controlados, recompensados e inclusive castigados en ellas.

Podemos definir que la organización es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas. Pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común. Lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diversas, estimen todas ellas que les interesa conseguir.

En las organizaciones desarrollan su trabajo los que llamamos gerentes, que son los individuos que supervisan las actividades y logran determinadas metas por medio de las demás personas, a las que se les llama subordinados.

**Metas del Comportamiento Organizacional**

- Describir: Es el modo en que se conducen las personas
- Comprender: Por que las personas se comportan como lo hacen.
- Predecir: La conducta futura de los empleados
- Controlar: Al menos parcialmente las actividades humanas.

**Funciones de los Gerentes:** Se encuentran condensadas en cuatro:

- Planeación: El gerente se encarga de definir las metas organizacionales. Del mismo modo determina la estrategia general para alcanzarlas y de desarrollar una jerarquía comprensible de los planes, con la finalidad de integrar y coordinar actividades.
- Organización: El gerente se encarga de determinar cuáles son las labores que deben realizarse, quién las llevará a cabo, cómo se

agruparán las tareas, quién reportará a quién y por último quién tomará las decisiones.

- Dirección: Los gerentes son los encargados de motivar a sus subordinados, así como de dirigirlos, de seleccionar los mejores canales de comunicación, mediante los cuales resuelven los conflictos que se presenten en la organización.
- Control: Después que se establecen las metas, se formulan los planes, se delinee los arreglos estructurales, se contrate, entrene y motive al personal, aún existe la posibilidad de que se haya cometido un error. Es en este punto donde se pone de manifiesto esta función, para monitorear las actividades y asegurar así que se está consiguiendo lo planeado y corregir a tiempo cualquier desviación significativa.

#### **2.2.2.1. Trabajo en Equipo**

(Robbins, 2004) El trabajo en equipo consiste en la realización de un trabajo. El trabajo de equipo se origina en el seno de un grupo de personas, orientados para el alcance de objetivos comunes. En virtud de ello, cada persona del equipo debe de aportar o realizar una parte para resolver un conflicto o un trabajo encomendado. La denominación de trabajo en equipo surgió después de la Primera Guerra Mundial y, hoy en día, es una herramienta muy utilizada para resolver conflictos que surgen en el ámbito económico, político y, otros, bien sea en el lugar de trabajo, en el hogar, entre otros. Asimismo, cuando trabajamos en equipo, cada miembro es responsable, por eso, independientemente de los resultados, la responsabilidad es de cada uno que conforma el equipo.

Las características de un trabajo en equipo son: el establecimiento de objetivos precisos y la definición de un

proceso en el transcurso del trabajo en equipo, el desarrollo y la cooperación entre los miembros del equipo y, el desenvolvimiento de un proceso que ayude a tomar una decisión debidamente fundamentada para la obtención de resultados positivos. También, es esencial en un trabajo de equipo la presencia de un líder que sepa conducir el equipo, él mismo debe de mostrar confianza, trazar una orientación para el futuro y, movilizar a las personas para concretizar los objetivos.

De igual forma, trabajar en equipo presenta ventajas y desventajas. Entre las ventajas se puede mencionar: promueve la creatividad, existe mayor motivación en las metas, descentralización de las funciones entre los miembros del equipo, posibilidad de intercambiar experiencias y conocimientos, optimización del tiempo de cada persona, entre otras. De igual manera, existen las desventajas de trabajar en equipo como: distracción entre los miembros del equipo lo que resulta una pérdida de tiempo, choque de personalidades, dificultad en la distribución equitativa de las funciones y, puede existir la falta de productividad por parte de alguno de los miembros dificultando el cumplimiento del objetivo planteado.

En referencia a lo anterior, es de suma importancia que entre el equipo de trabajo exista un buen nivel de coordinación, armonía, solidaridad, comprensión y buenas relaciones entre los miembros para el correcto funcionamiento del equipo y, de esta manera poder alcanzar el objetivo planteado. Un buen ejemplo en donde se evidencia el trabajo en equipo es en el deporte, donde cada jugador o atleta posee una función y, entre todos se ayudan para conseguir puntos y lograr el objetivo común que es ganar el juego, también se evidencia el trabajo

en equipo en los animales, por ejemplo: las hormigas que se dividen para tomar el alimento y trasladarlo hasta sus hogares. El trabajo en equipo es esencial en el contexto empresarial ya que se ha demostrado que trabajar en grupo presenta mejores resultados en el desarrollo de los proyectos planteados, esto es en virtud, de que cada miembro posee diferentes pensamientos lo que es fundamental para establecer soluciones a los diferentes problemas. Asimismo, algunas personas opinan que trabajar en equipo es más fácil y divertido ya que permite terminar el trabajo de manera rápida y eficiente, así como, contribuye a mejorar el desempeño de todos. En la actualidad, existen ofertas de trabajo que valorizan a un individuo que tenga habilidades de trabajar en equipo, en consecuencia, el candidato debe de poseer habilidades sociales para trabajar en equipo y compartir conocimientos con el resto de los miembros que conforman el equipo, de una forma eficiente.

#### **2.2.2.2. Motivación**

(Robbins, 2004) La motivación es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. Se forma con la palabra latina *motivus* ('movimiento') y el sufijo -ción ('acción', 'efecto').

##### **Tipos de motivación**

En ocasiones se suelen establecer distintos tipos de motivación en función de la fuente u origen del estímulo. En la motivación de logro, en la que el mecanismo que promueve a la acción es conseguir un determinado objetivo. La motivación de afiliación supone la búsqueda de seguridad y pertenencia a un grupo. La motivación de competencia no sólo pretende alcanzar un objetivo establecido, sino que busca realizarlo de la

mejor forma posible. En Psicología se suelen distinguir entre dos tipos de motivación en función de dónde proceda el estímulo:

motivación intrínseca y motivación extrínseca.

### **Motivación intrínseca**

En la motivación intrínseca la persona comienza o realiza una actividad por incentivos internos, por el propio placer de realizarla. La satisfacción de realizar algo o que conseguirlo no está determinada por factores externos. Está relacionada, por lo tanto, con la autosatisfacción personal y la autoestima. Por ejemplo, hay personas que realizan ejercicio físico porque disfrutan de la actividad.

### **Motivación extrínseca**

En la motivación extrínseca, el estímulo o incentivo que mueve a una persona a realizar una actividad viene dado de fuera, es un incentivo externo y no proviene de la propia tarea. Funciona a modo de refuerzo. Por ejemplo, cuando una persona realiza ejercicio físico no por el mero hecho de disfrutar haciéndolo, sino por motivos sociales u otros.

### **Motivación personal**

En Psicología, existen diversas teorías que establecen y clasifican los elementos que mueven a una persona a realizar algo o dejar de hacerlo. En muchos casos la motivación de una persona viene determinada por necesidades, tal y como se establece en la llamada 'pirámide de Maslow'. Igualmente, la motivación está fuertemente influida por la satisfacción de realizar una tarea o conseguir un determinado objetivo, pero

también por los incentivos que realizar o no realizar determinada conducta puedan conllevar.

### **Motivación laboral**

La motivación laboral es aquella que está relacionada con el ámbito de trabajo. Algunos ejemplos pueden ser la remuneración económica, los días de vacaciones, el status social y la propia realización y desempeño de la tarea. Es importante en este caso para la persona encontrar factores intrínsecos en el desarrollo de las tareas de un puesto de trabajo.

### **Motivación deportiva**

En el mundo del deporte, especialmente a un alto nivel, la motivación es fundamental, ya que en muchos casos para alcanzar determinados objetivos el cuerpo tiene que llevar a unos límites de esfuerzo enormes. La auto superación, la competitividad y la recompensa que se puede obtener de conseguir una meta mueven en muchos casos a los deportistas. En muchos casos, la motivación intrínseca se ve condicionada por la propia lógica del deporte e alta competición y los deportistas deben también trabajar el componente mental. Por ejemplo, en pruebas ciclistas de larga duración en la que se requiere un gran esfuerzo, es posible que los deportistas que disfrutan de montar en bicicleta y escalar puertos pierdan ese tipo de motivación cuando el nivel de exigencia es mayor.



### **2.2.2.3. Cultura Organizacional**

(Robbins, 2004) Se entiende que estamos hablando de un concepto determinado de cultura, es decir, la reunión de conceptos como hábitos, normas, creencias, valores y experiencias que son los encargados de dar una caracterización determinada a un grupo en concreto. En este caso, centrándose exclusivamente en un ámbito empresarial, como un negocio, una administración, institución o corporación entre otras. La definición que le podemos aplicar a la cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que, de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes.

Debemos tener presente que este término hoy en día es uno de los más tenidos en cuenta y aplicados, en hospitales o administraciones públicas está siendo muy seguido, por lo que tendremos que darle la atención que se merece.

En los primeros párrafos decíamos que la cultura organizacional estaba formada en parte por una serie de normas que se debían de seguir, pero ¿Qué son estas normas? Se trata de un sistema que permite que todos los individuos respeten unas determinadas conductas y procedimientos ante las situaciones que se generen. Estas normas están redactadas y aprobadas en los manuales de gestión y organización, por lo que su cumplimiento y respeto es obligatorio para todos.

¿Qué es un hábito? Es el concepto que viene después de las normas. Éstos no están escritos ni tienen que estar necesariamente aprobados, simplemente son pequeñas

recomendaciones que en la mayoría de los casos se toman como normas. Para poner un ejemplo, en muchas oficinas públicas hace unos años no estaba prohibido fumar por norma, pero se entendía que realizar esta acción podía perjudicar a no fumadores, por lo que nadie fumaba. A esto se le llama característica de la cultura organizacional de la empresa.

¿Qué es un valor? En este punto nos acercamos más a la individualidad de las personas que forman la organización. Pues aquí entran en juego multitud de cualidades como energía, simpatía, honradez o puntualidad.

Por otra parte, los valores también pueden ser negativos, de hecho, muchas empresas cuentan en sus filas con empleados que poseen estos valores negativos como la informalidad o el pasotismo. A esto se le denomina antivalores. ¿Por qué es importante la cultura organizacional para una empresa? Mucho, dentro de una empresa es tremendamente útil para poder detectar problemas y encontrar una solución lo antes posible. Con ella se pueden formar grupos de trabajo con aptitudes similares con el fin de ofrecer un rendimiento mucho más productivo. Además, tenerla bien definida nos permite integrar y pulir al personal nuevo para que vaya adquiriendo los objetivos que persigue nuestro negocio. O si nos encontramos en fase de contratación, nos ayudará a encontrar el perfil que más se adapta a nuestros requisitos.

### **Clasificación de la cultura organizacional**

Existen varios modelos, nosotros en este caso incluiremos una tabla en la que se recogerán dos polos opuestos: la cultura organizacional débil, la cual debe mejorar en aquellos puntos donde falla, y la fuerte, donde se considera el punto ideal para una organización:

**Tabla N° 01**  
**Características del comportamiento organizacional**

CARACTERÍSTICAS	C.O. DÉBIL	C.O. FUERTE
<b>AUTONOMIA</b>	Supervisión estrecha. Los trabajadores tienen poca libertad en su puesto	Supervisión general. Todos tienen libertad para resolver los problemas de su puesto
<b>ESTRUCTURA</b>	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
<b>APOYO</b>	La dirección se centra en la producción y muestra escaso interés por su plantilla	La dirección muestra gran interés y apoyo a la plantilla.
<b>PREMIO</b>	Se aprecian y premia la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
<b>CONFLICTOS</b>	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
<b>RIESGOS</b>	No se estimula al trabajador a ser innovador y creativo	Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del trabajador

Fuente y elaboración: Robbins, 2004

### 2.3. Definiciones Conceptuales (EUMED.NET, 2009)

- **Cargo**, función del cual una persona tiene la responsabilidad en una organización, un organismo o una empresa.
- **Eficiencia**, capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.
- **Entrenamiento**, preparación para perfeccionar el desarrollo de una actividad.
- **Motivación Laboral**, es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

- **Perfil del puesto**, es a grandes rasgos, un documento donde incluye la información del puesto a cubrir, así como las habilidades, actitudes, formación, experiencia, etc. Que necesita tener la persona de nuevo ingreso para que cubra exitosamente una posición dentro de la empresa.
- **Planificación de Personal**, es un proceso que identifica necesidades actuales y futuras de recursos humanos para que la organización alcance sus objetivos. la planificación de los recursos humanos debe servir como un enlace entre la gestión de los recursos humanos y el plan estratégico general de la organización.
- **Recursos humanos**, es una función y/o departamento del área de gestión y administración de empresas que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar la productividad.

## **2.4. Sistema de Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

La gestión del personal influye significativamente en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2016

### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

- La Planeación influye significativamente en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2016
- La capacitación influye significativamente en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2016
- La evaluación influye significativamente en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2016

## **2.5. Sistema de Variables**

**2.5.1. Variable Independiente:** Gestión del personal

**2.5.2. Variable Dependiente:** Comportamiento Organizacional

## 2.6. Operacionalización de Variables

Variable	Dimensiones	Indicador	Ítem's
<b>Variable Independiente:</b>  <b>Gestión de Personal</b>	Planeación	Objetivos	¿Conoce usted los objetivos del área para la cual ha sido contratado?
		Pronóstico	¿Se desarrollan pronósticos en función a las tareas que va desarrollar en el área contratada?
	Capacitación	Inducción	¿Participo usted en alguna inducción una vez contratada en el área a la que postulo?
		Entrenamiento	¿Recibió algún tipo de entrenamiento para empezar a trabajar en el área contratada?
		Formación	¿La formación que tiene va de acuerdo al requerimiento del área contratada?
	Evaluación	Identificación de Conductas	¿Mide su área el comportamiento de sus trabajadores a través de test psicológicos?
		Seguimiento	¿El área en el que está contratado hace seguimiento a su desempeño de su labor realizada?
<b>Variable Dependiente:</b>  <b>Comportamiento Organizacional</b>	Trabajo en equipo	Participación  Tareas	¿Participa usted en los equipos que constituye la municipalidad?  ¿Se definen tareas en los equipos de trabajos?
	Motivación	Intrínseca  Extrínseca	¿Remunera bien la municipalidad por el trabajo que realiza?  ¿Cuenta usted con los beneficios laborales?  Recibe algún tipo de motivación directa en la Municipalidad.
	Cultura organizacional	Valores  Comunicación  Participación	¿Se tienen definido los valores en su área de trabajo?  ¿Qué tipo de comunicación se practica en su área de trabajo?  ¿Participa usted de las actividades de integración de la municipalidad?

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

La presente investigación es de tipo Aplicada, dado que busca ampliar y profundizar la realidad de las variables tanto independiente como dependiente en el sujeto de investigación (Hernandez Sampieri, 2006). Ello a partir de la caracterización de los componentes que integran cada uno de ellos sustentados en la operacionalización de variables.

##### **3.1.1. Enfoque**

El presente estudio es de enfoque cuantitativo (Hernandez Sampieri, 2006) ya que requiere que el investigador recolecte datos numéricos de los objetivos, fenómenos, participantes que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos, de este conjunto de pasos llamado investigación cuantitativa, se derivan otras características del enfoque cuantitativo que se precisan a continuación: Las hipótesis que se generan antes de recolectar y analizar los datos y la recolección de datos se fundamenta en la medición. Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos. Dicho de otra manera, las mediciones se transforman en valores numéricos (Datos cuantificables) que se analizan por medio de la estadística

##### **3.1.2. Alcance o Nivel**

El nivel de la investigación es DESCRIPTIVO (Hernandez Sampieri, 2006) dónde se describe intencionalmente la variable independiente (Gestión del Personal) para ver su influencia en la variable dependiente (Comportamiento Organizacional). Este tipo de estudio nos permite enumerar como la gestión del

personal influyen en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo.

### **3.1.3. Diseño**

No experimental – transeccional o transversal, de tipo correlacional – causal (Hernandez Sampieri, 2006).

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes, lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal cual, y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. De hecho, no hay condiciones o estímulos los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad. El diseño no experimental transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede; por otro lado, los diseños no experimentales – transeccional de tipo correlacional – causal son diseños que describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado mediante el siguiente esquema (Hernandez Sampieri, 2006):

$$X_1 \text{-----} Y_2$$

### **3.2. Población y Muestra**

La Población está constituida por el total de trabajadores nombrados y CAS de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

Nombrados 18

CAS 42

N = 60

Criterio de inclusión: se están incluyendo a los trabajadores que están tiempo completo en la gestión.

Criterio de Exclusión: no se considera a los locadores de servicios dado que no son parte de la organización.

### 3.2.1. Muestra

Considerando que la población es pequeña y asequible se considera a toda la población en el estudio.

$$N = n$$

$$n = 60$$

### 3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las Técnicas que se van usar son las siguientes:

Técnicas	Instrumento	Finalidad
Cuestionario	Cuestionario dirigido a los trabajadores, se elaboró con 17 preguntas cerradas	Para determinar el comportamiento organizacional y la influencia de la gestión de personal.
Entrevista	Guía de entrevista dirigido a los funcionarios, se elaboró	Para conocer los elementos de la gestión de personal en la Municipalidad

Elaboración: Propia



### 3.4. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información

Técnicas	Uso
Software SPSS	Para el procesamiento de las encuestas aplicadas a trabajadores de la municipalidad.
Software EXCEL	Para el diseño y presentación de gráficos de barras.
Software Ms Office	Para el Procesamiento de la información secundaria y formulación del informe final de la tesis.
Software Ms Power Point	Para la presentación del informe final de la tesis durante la sustentación.

Elaboración: Propia

## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1. Procesamiento de Datos

#### A. Generalidades

La encuesta se ha realizado a los trabajadores de la Municipalidad provincial de Ambo entre las semanas tres y cuatro del mes de junio. Han sido 60 los encuestados quienes han contestado las diferentes preguntas que hemos hecho en función al interés de la tesis.

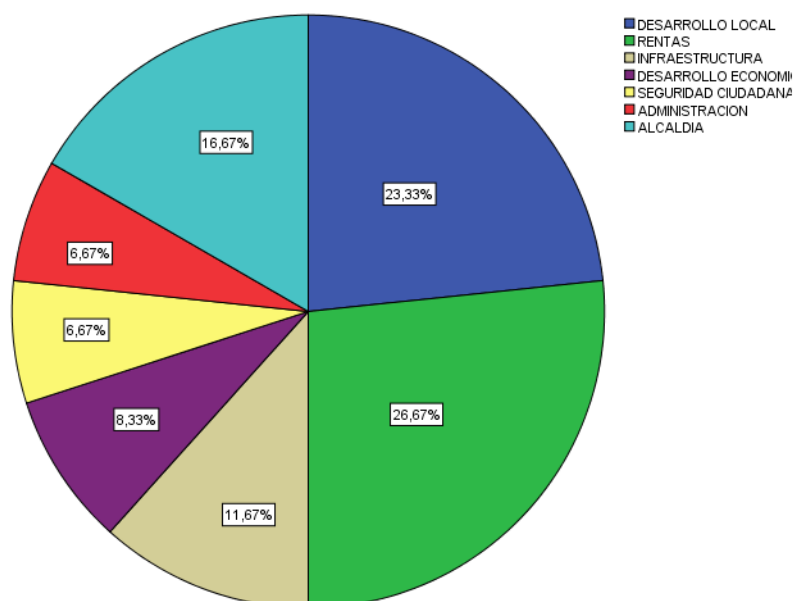
**Cuadro N°01**  
**EN QUE AREA LABORA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO 2017**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DESARROLLO LOCAL	14	23,3	23,3	23,3
	RENTAS	16	26,7	26,7	50,0
	INFRAESTRUCTURA	7	11,7	11,7	61,7
	DESARROLLO ECONOMICO	5	8,3	8,3	70,0
	SEGURIDAD CIUDADANA	4	6,7	6,7	76,7
	ADMINISTRACION	4	6,7	6,7	83,3
	ALCALDIA	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas Realizadas

**Elaboración:** Propia

**Gráfico N°01**  
**EN QUE AREA LABORA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO 2017**



**Fuente:** Encuestas Realizadas

**Elaboración:** Propia

Cómo se puede observar en el Cuadro N°01 y Gráfico el 23.3% laboran en Desarrollo Local, el 26.7% de trabajadores son de la oficina de renta, el 11.7% están en el área de infraestructura, 8.3% en el Área de Desarrollo Económico, 6.7% en seguridad ciudadana, y una cantidad porcentual similar en Administración.

De los encuestados de la oficina de Alcaldía son 16.7% de encuestados. Como se puede observar la mayor cantidad de trabajadores está distribuido en gerencias de rentas que son los encargados de estar cerca a los clientes para la cobranza de los árbitros y otros servicios que brinda la Municipalidad provincial de Ambo. El Análisis que se hace en los siguientes ITEM'S son en términos generales respecto al comportamiento que tienen cada uno de ellos en sus oficinas.

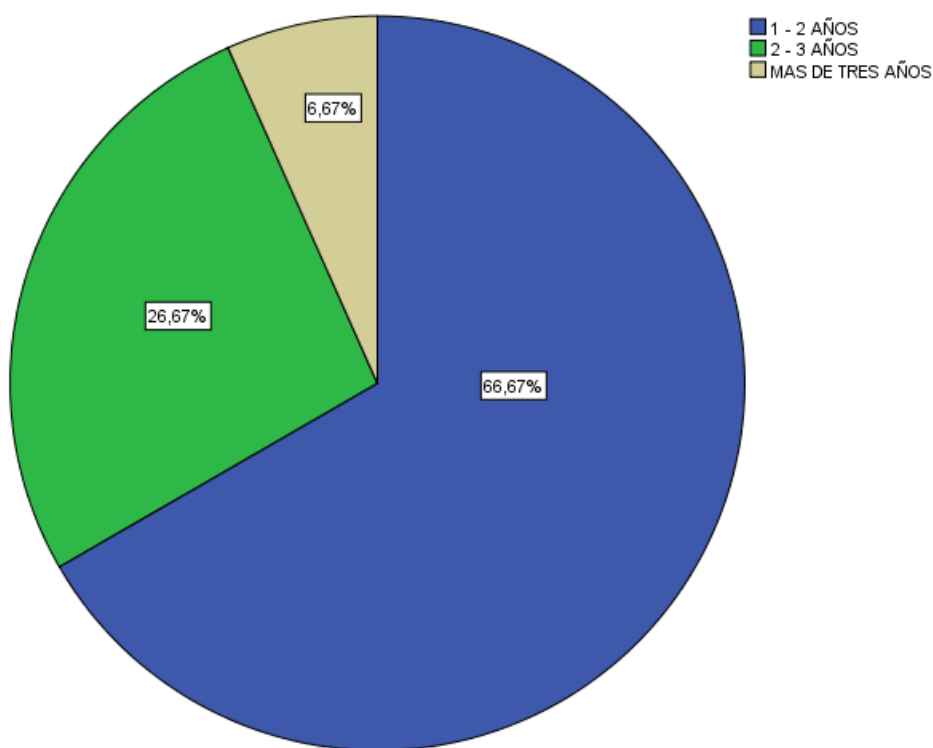
**Cuadro N°02**  
**¿CUANTO TIEMPO TIENE LABORANDO EN LA MUNICIPALIDAD?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1 - 2 AÑOS	40	66,7	66,7	66,7
2 - 3 AÑOS	16	26,7	26,7	93,3
MAS DE TRES AÑOS	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

**Gráfico N°02**  
**¿CUANTO TIEMPO TIENE LABORANDO EN LA MUNICIPALIDAD?**



En lo que respecta al tiempo en que laboran en la Municipalidad las respuestas se plantean en el siguiente cuadro y gráfico (2).

La importancia de la pregunta radica en que nos va permitir discriminar su opinión en función al tiempo que viene laborando en la Municipalidad. El 66.7% de trabajadores viene laborando entre 1 a dos años, el 26.7% entre 2 a 3 años, y 6.7% más de tres años. Por lo general quienes están más de dos años ya están en la condición de nombrados en la Municipalidad.

El tiempo es Fundamental por que como establece la teoría estos determinan comportamiento y conductas en las que priman culturas dentro de la organización. Hay un número importante de trabajadores que tienen menos de un año. cabe mencionar que la Municipalidad es relativamente nueva, en el sentido que muchos de ellos se encuentran contratados bajo el régimen de CAS.

No está considerado el Consejo Municipal en el Estudio dado que ellos son cargos políticos que no tienen permanencia en la Municipalidad por lo tanto no llegan a ser parte de la cultura de la organización.

## B. Aspectos de Planeación en la Gestión de Personal

Una de las dimensiones consideradas en el estudio es la planificación. Las consultas hechas a los trabajadores de la Municipalidad si ellos conocen estos componentes que han motivado su contratación en el área de trabajo. Son dos preguntas trabajadas una si conocen los objetivos, y si el área desarrolla pronósticos.

A continuación, se analiza el primero de ellos.

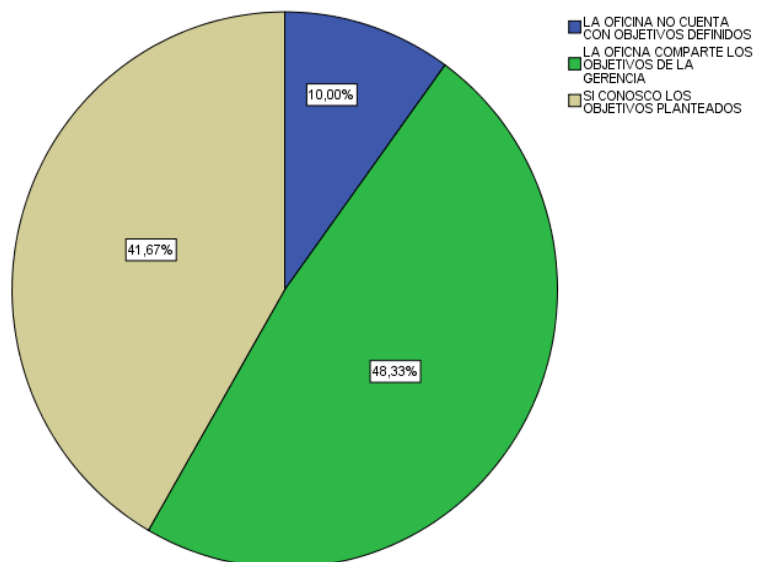
**Cuadro N°03**  
**¿CONOCE USTED LOS OBJETIVOS DEL AREA PARA LA CUAL A SIDO CONTRATADO ?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	LA OFICINA NO CUENTA CON OBJETIVOS DEFINIDOS	6	10,0	10,0	10,0
	LA OFICINA COMPARTE LOS OBJETIVOS DE LA GERENCIA	29	48,3	48,3	58,3
	SI CONOZCO LOS OBJETIVOS PLANTEADOS	25	41,7	41,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

**Gráfico N°03**  
**¿CONOCE USTED LOS OBJETIVOS DEL AREA PARA LA CUAL A SIDO CONTRATADO?**



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

Son tres las categorías que hemos considerado, la oficina no cuenta con objetivos definidos es la respuesta que mencionaron el 10% de los trabajadores, el 48% sostiene que sus oficinas o áreas de trabajo comparten responsabilidades u objetivos con la gerencia de la Municipalidad. El 41% sostiene que si conocen los objetivos del área en el que vienen laborando. Sobre todo, de quienes trabajan en la oficina de rentas.

Las áreas de desarrollo económico y social todavía no tienen objetivos propios y laboran con el plan de desarrollo concertado de la Municipalidad de Ambo. Este documento de gestión ha sido recientemente aprobado para establecer las metas provinciales que deben ser desarrollados por las oficinas en la Municipalidad Provincial. Si bien es cierto hay oficinas que no cuenta objetivos propios, la gerencia Municipal viene desarrollando estrategias para establecer una cultura propia en cada una de las gerencias.

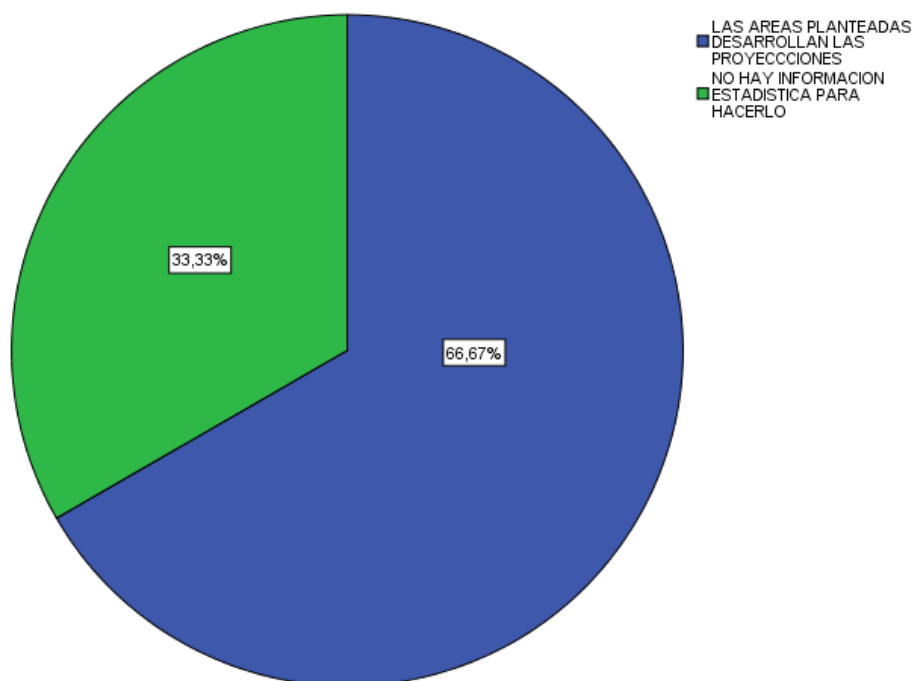
**Cuadro N°04**  
**¿SE DESARROLLA PRONOSTICOS EN FUNCION A LAS TAREAS QUE VA**  
**DESARROLLAR EN EL AREA CONTRATADA?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	LAS AREAS PLANTEADAS DESARROLLAN LAS PROYECCIONES	40	66,7	66,7	66,7
	NO HAY INFORMACION ESTADISTICA PARA HACERLO	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

**Gráfico N°04**  
**¿SE DESARROLLA PRONOSTICOS EN FUNCION A LAS TAREAS QUE VA**  
**DESARROLLAR EN EL AREA CONTRATADA?**



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia



Otra de las preguntas planteadas respecto a la planificación es conocer si las oficinas realizan pronósticos respecto a las tareas que van a realizar. Esto es fundamental dado que permite configurar como va ser el desempeño de los trabajadores.

Son dos las categorías que hemos planteado en esta pregunta. El primero de ellos es que si realizan proyecciones y el segundo es que no hay insumos necesarios para poder hacerlo.

El 66.7% considera que sus áreas o gerencias realizan proyecciones en torno a la información que van generando. Y el 33.3% considera que no lo hacen.

Las áreas que hacen las proyecciones son las de rentas, en el sentido que ellos proyectan sus ingresos. En el caso del Plan de Desarrollo concertado se ha considerado algunas proyecciones en torno a lo que se espera como deben desempeñarse la municipalidad en el corto plazo mientras dure la gestión actual.

Según el gerente municipal son las áreas los que deben desarrollar sus proyecciones para garantizar la programación de sus actividades los siguientes años. Esto establece patrones de conducta que motivan o no a los trabajadores de las áreas. Siendo estos profesionales es importante entender que la Municipalidad hace una apuesta por mejorar el ambiente de trabajo en función al objetivo que tiene de mejorar la ciudad. Una de las áreas a quienes se les exige estas proyecciones son a las áreas de desarrollo local y social, pues son ellos los que tienen que manipular indicadores de la provincia para estimar aspectos presupuestales y proyectos dentro de la municipalidad.

### C. Capacitación en las áreas de la Municipalidad provincial de Ambo

En estos ítems hemos analizado la percepción de los trabajadores respecto a las capacitaciones que reciben en las diferentes áreas que laboran en la Municipalidad Provincial de Ambo. Estos aspectos son fundamentales dado que permiten ver el nivel de interés de la comuna respecto a la formación complementaria que tienen sus trabajadores.

La Municipalidad provincial ha establecido políticas de incorporación formal de personal de acuerdo con las bases de la Ley Servir para funcionarios de alto nivel, con sustento en el procedimiento de contratación que establece el OSCE.

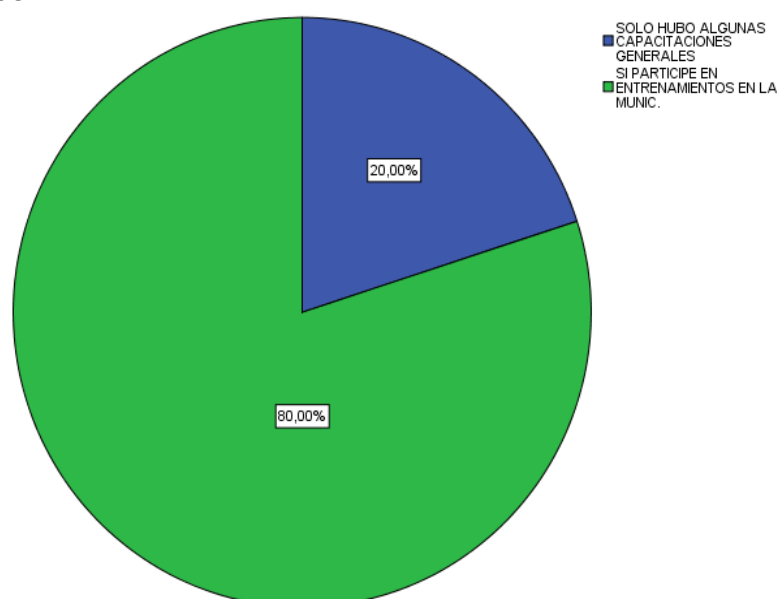
**CUADRO N°05**  
**¿RECIBIO ALGUN TIPO DE ENTRENAMIENTO PARA EMPEZAR A TRABAJAR EN EL AREA CONTRATADA?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SOLO HUBO ALGUNAS CAPACITACIONES GENERALES	12	20,0	20,0	20,0
Válidos SI PARTICIPE EN ENTRENAMIENTOS EN LA MUNIC.	48	80,0	80,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

**GRAFICO N°05**  
**¿RECIBIO ALGUN TIPO DE ENTRENAMIENTO PARA EMPEZAR A TRABAJAR EN EL AREA CONTRATADA?**



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

En el cuadro y gráfico anterior N°05 la pregunta guiada a los trabajadores es si estos recibieron algún tipo de entrenamiento antes de ingresar a trabajar en el área. El termino entrenamiento está asociada con las capacitaciones que estos pudieron haber recibido. Como se puede observar el 20% considera que hubo algunas capacitaciones. Específicamente se refieren a la reunión que tuvieron posterior a su proceso de incorporación en el área correspondiente. El 80% de los trabajadores considera que si hubo entrenamiento específico que permitieron mejorar su desempeño en el área. En algunas áreas como las de renta las capacitaciones se hicieron en las mismas oficinas junto a todo el personal que ya laboraba. Los gerentes fueron los responsables y ellos indicaron en primer lugar el rol del área, y luego detalle de lo que esperan políticamente del trabajo que van a realizar.

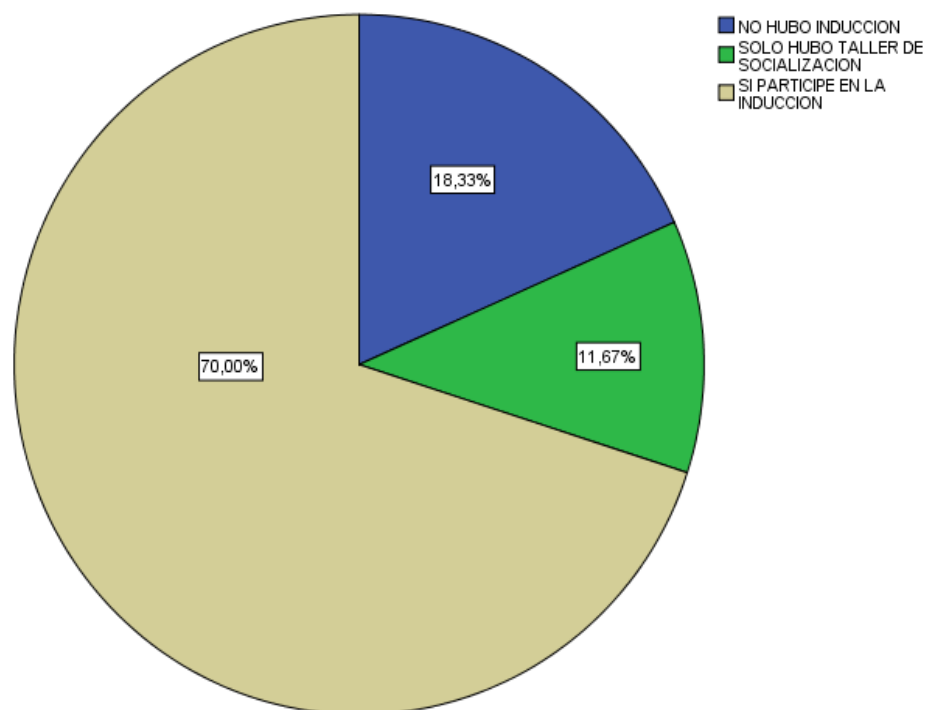
**CUADRO N°06**  
**¿PARTICIPO USTED EN ALGUNA INDUCCION UNA VEZ CONTRATADA EN EL AREA LA QUE POSTULO?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO HUBO INDUCCION	11	18,3	18,3	18,3
	SOLO HUBO TALLER DE SOCIALIZACION	7	11,7	11,7	30,0
	SI PARTICIPE EN LA INDUCCION	42	70,0	70,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

**GRAFICO N°06**  
**¿PARTICIPO USTED EN ALGUNA INDUCCION UNA VEZ CONTRATADA EN EL AREA LA QUE POSTULO?**



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

En el cuadro y gráfico siguiente N°06 complementamos la pregunta si ellos recibieron alguna inducción o asistencia técnica. El 18.3% considera que no hubo inducciones, el 11.7% considera que solo hubo talleres de socialización, y el 70% considera que si hicieron esta inducción o asistencia. Áreas como administración, logística, rentas ha logrado enviar al nuevo personal a la capital para sus entrenamientos respectivos, fueron al MEF y otras dependencias en donde conocieron programas como el SIAF, SIGA y otros procedimientos que se cumplen en todas las municipalidades del país.

El 18.3% que considera que no hubo inducciones fueron de las oficinas de turismo, de desarrollo económico y social, de secretaria general, dada que los gerentes consideran que los manuales de trabajo son suficientes para que los trabajadores puedan desarrollarse en las áreas correspondientes.

#### D. Evaluación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Ambo

Otros aspectos fundamentales en la gestión de personal en la Municipalidad son si estos cumplen con hacer seguimiento y/o evaluar el desempeño de las personas que laboran en la comuna, o de quienes recién incorporan.

Los documentos de gestión de la Municipalidad incluyen el perfil profesional, técnico que debe tener un trabajador en el área que se contrate, así mismo se describe sus competencias. Son estas las bases para poder contratar al personal.

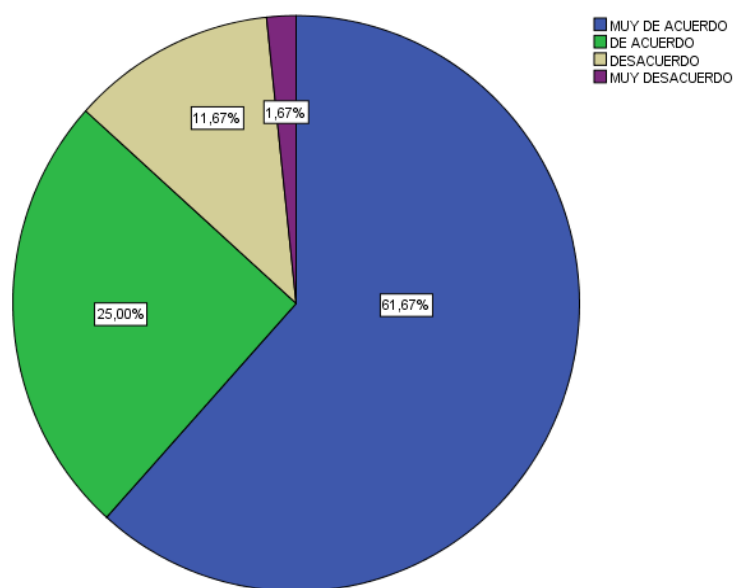
**CUADRO N°07**  
**¿LA FORMACION QUE TIENE VA DE ACUERDO AL REQUERIMIENTO DEL AREA CONTRATADA?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY DE ACUERDO	37	61,7	61,7	61,7
DE ACUERDO	15	25,0	25,0	86,7
DESACUERDO	7	11,7	11,7	98,3
MUY DESACUERDO	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

**GRAFICO N°07**  
**¿LA FORMACION QUE TIENE VA DE ACUERDO AL REQUERIMIENTO DEL AREA CONTRATADA?**



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

Sin embargo, en cuadro y gráfico N°07 la respuesta es negativa en 13% entre muy desacuerdo y desacuerdo. La respuesta ésta sustentada en que hay muchos técnicos que cubren las plazas dado que hay profesionales que no se llegan a presentar por el tema remunerativo. El 61.7% de los trabajadores y el 25%, es decir el 87% consideran que si se contrata de acuerdo a las competencias requeridas. Este trabajo está a cargo de comisiones ad hoc formadas por la misma Municipalidad de acuerdo a lo que requiere el procedimiento OSCE.

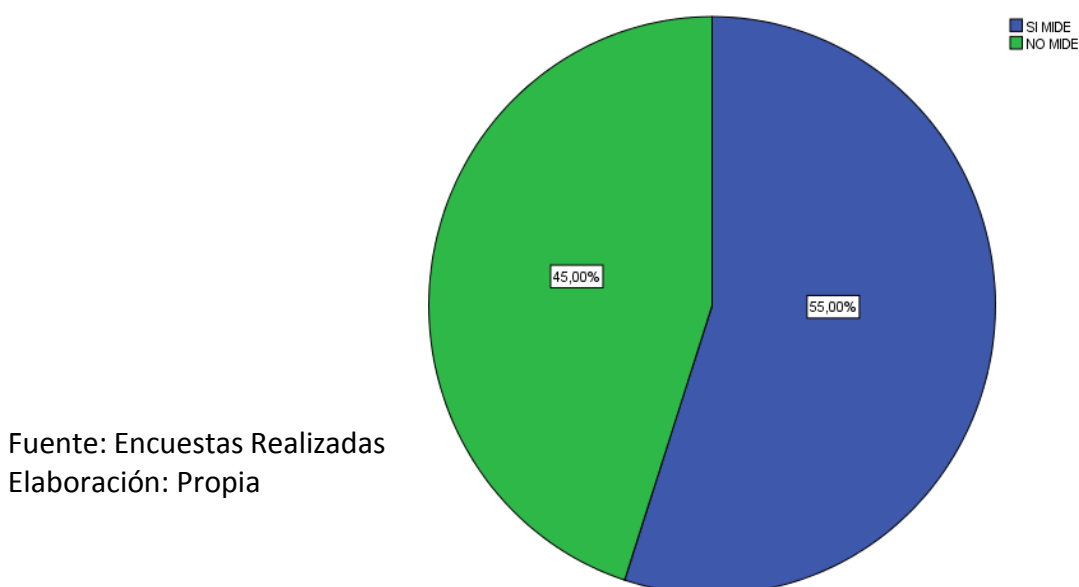
**CUADRO N°08**  
**¿MIDE SU AREA EL COMPORTAMIENTO DE SUS TRABAJADORES A TRAVES DEL TEST PSICOLOGICOS?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI MIDE	33	55,0	55,0	55,0
	NO MIDE	27	45,0	45,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

**GRAFICO N°08**  
**¿MIDE SU AREA EL COMPORTAMIENTO DE SUS TRABAJADORES A TRAVES DEL TEST PSICOLOGICOS?**



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

En el siguiente Cuadro y Gráfico N°08 analizamos a la gestión de personal de la Municipalidad, en el sentido si estos miden el comportamiento de sus trabajadores. entiéndase así a esta variable cualitativa que tiene la asistencia profesional, tal como menciona el gerente municipal, sosteniendo que tiene un staff de psicólogos que desarrollan las relaciones interpersonales que tienen los trabajadores. El 55% considera que, si miden su comportamiento a través de encuestas, o entrevistas con el psicólogo cada cierto tiempo. El 45% considera que no mide su comportamiento. La gerencia Municipal considera que si hacen esta labor para garantizar un adecuado ambiente de trabajo.



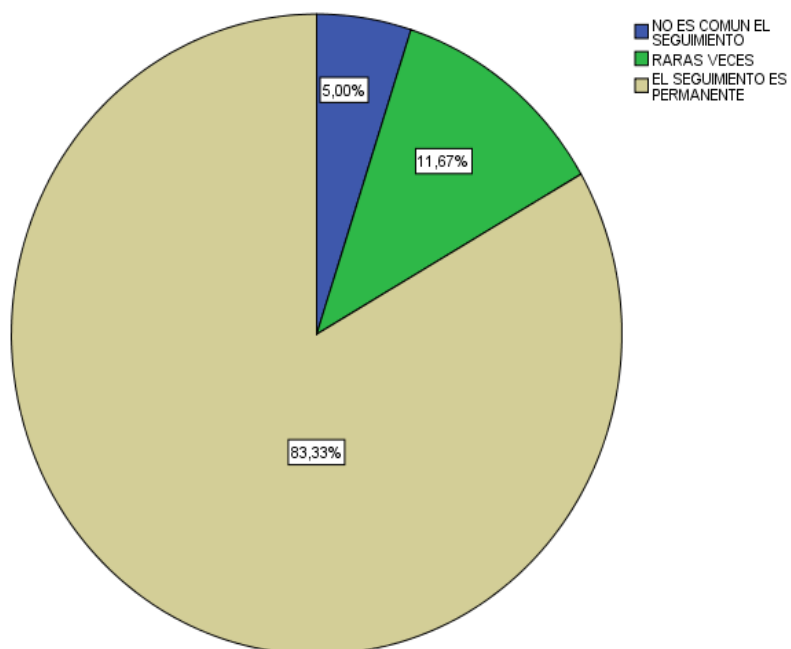
**CUADRO N°09**  
**¿EL AREA EN EL QUE ESTA CONTRATADO HACE SEGUIMIENTO A SU DESEMPEÑO DE SU LABOR REALIZADA?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NO ES COMUN EL SEGUIMIENTO	3	5,0	5,0	5,0
RARAS VECES	7	11,7	11,7	16,7
EL SEGUIMIENTO ES PERMANENTE	50	83,3	83,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

**GRAFICO N°09**  
**¿EL AREA EN EL QUE ESTA CONTRATADO HACE SEGUIMIENTO A SU DESEMPEÑO DE SU LABOR REALIZADA?**



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

La información anterior es propia de la política de toda la Municipalidad, sin embargo, a continuación, se presentan respuestas a si las gerencias hacen seguimiento al desempeño técnico de cada uno de los trabajadores. La pregunta hecha en el cuadro N°09 se refiere a ello.

El 5% considera que el seguimiento no es común, el 11.7% considera que el seguimiento al desempeño es raras veces, uno cada dos meses, o uno semestralmente, sin embargo, el 83.3% considera que el seguimiento es permanente.

Lo que podemos observar es que el desempeño se evalúa debido a la exigencia que tienen los municipios para trabajar en base a resultados. Esta es la base para proveer el presupuesto en los años siguientes. Los planes operativos de la municipalidad consideran indicadores técnicos para cada una de las gerencias. Y quienes no observan este seguimiento son aquellos trabajadores que desarrollan labor complementaria, promocional en la gerencia.

Algunos de los indicadores son la formalidad de la propiedad, la formalización de las licencias de funcionamiento, defensa civil entre otros. En rentas se evalúa recaudación, morosidad en desarrollo social y económico se evalúa cantidad de empresas constituidas, turismo, participación ciudadana.

Los ítems anteriores nos han permitido caracterizar la gestión del personal de la Municipalidad. Efectivamente como se menciona en los cuadros hay aspectos de planificación en ellos, así como programas de entrenamiento y seguimiento en el desempeño que tienen ellos en las áreas que vienen laborando.

A continuación, se hace una descripción del comportamiento organizacional, para ello se ha dimensionado en aspectos como trabajo en equipo, motivación, y cultura organizacional.

Esta segunda descripción de la variable dependiente nos va permitir tener un argumento respecto a la contrastación de hipótesis que se presenta líneas más adelante.

## E. Características del Comportamiento Organizacional – Análisis del trabajo equipo

El análisis de este ítem fue en base a la variable de trabajo en equipo. Entiéndase así, al trabajo que se desarrolla en forma conjunta en la Municipalidad.

El gerente Municipal ha confirmado que es política de la Municipalidad desarrollar trabajos en equipo en base a la coincidencia de funciones o finalidades que tienen las gerencias. Por ejemplo, en la semana del turismo se constituyen equipos entre las áreas de competencia.

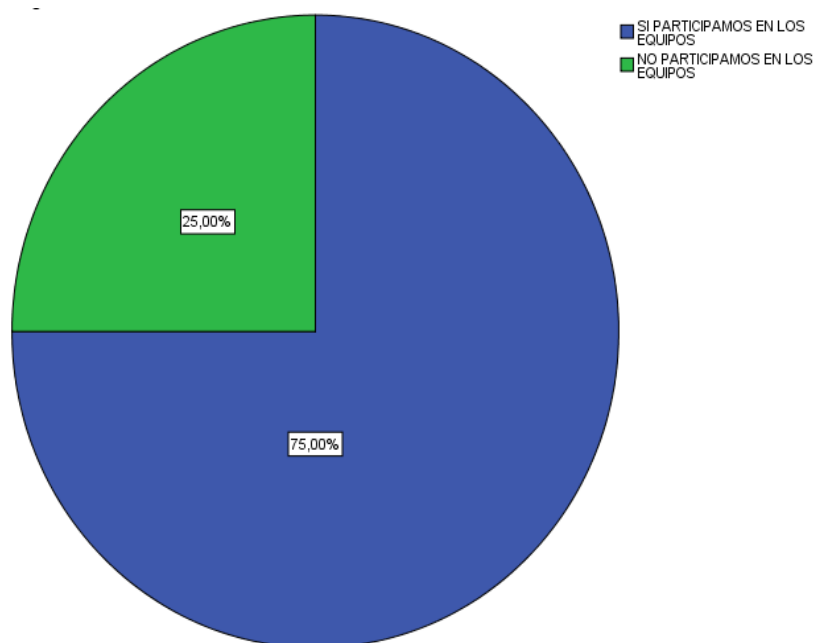
**CUADRO N°10**  
**¿PARTICIPA UD. EN LOS EQUIPOS QUE CONSTITUYE LA MUNICIPALIDAD?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI PARTICIPAMOS EN LOS EQUIPOS	45	75,0	75,0	75,0
	NO PARTICIPAMOS EN LOS EQUIPOS	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

**CUADRO N°10**  
**¿PARTICIPA UD. EN LOS EQUIPOS QUE CONSTITUYE LA MUNICIPALIDAD?**



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

Hemos consultado a los trabajadores si participan en los equipos que forman la Municipalidad. En el Cuadro y Gráfico N°10 podemos observar que el 75% de los trabajadores participan en los equipos que se constituyen, y el 25% que no forman parte del equipo.

Los últimos equipos que se han constituido han sido para la semana de turismo de Ambo, para la campaña de formalización empresarial, campaña de promoción empresarial desarrollado en los meses de mayo y junio del presente año.

Quienes no participan en estos equipos son los locadores de servicios, o quienes están en el sistema CAS a tiempo parcial. Por lo general la alcaldesa exige que sean los nombrados quienes lideren estos equipos para el desarrollo de las tareas, para luego ser evaluados en Consejo Municipal o en la Comisión respectiva formada por los regidores.

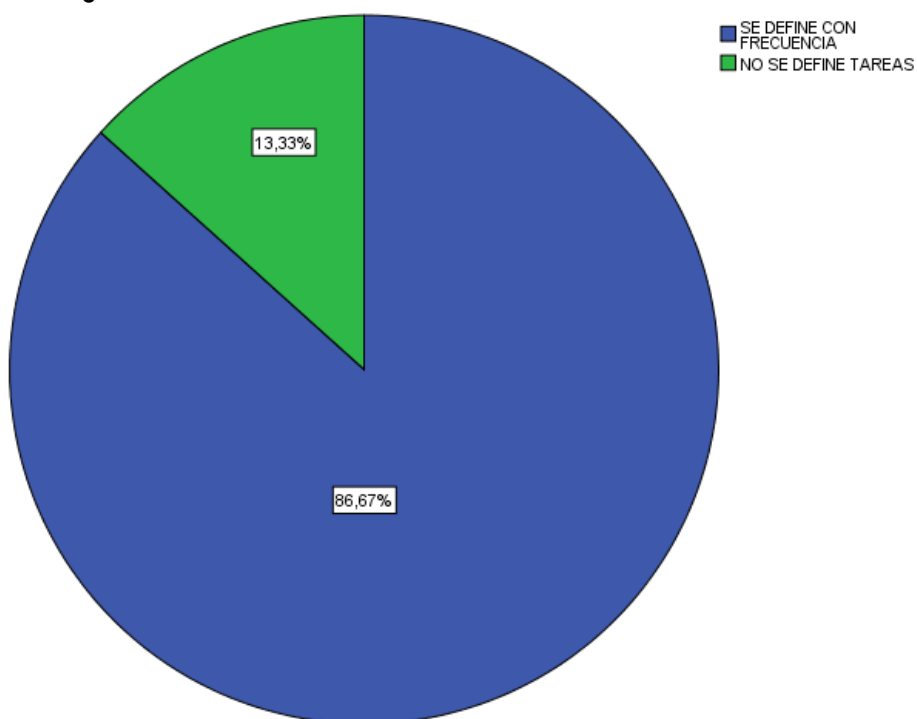
**CUADRO N°11**  
**¿SE DEFINE TAREAS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJOS?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SE DEFINE CON FRECUENCIA	52	86,7	86,7	86,7
Válidos NO SE DEFINE TAREAS	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

**GRAFICO N°11**  
**¿SE DEFINE TAREAS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJOS?**



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

Para complementar este análisis hemos consultado a los trabajadores de la Municipalidad si ellos perciben que se designan tareas claras en los equipos. El cuadro y gráfico N°11 precisa si las tareas se definen con frecuencia o no se definen con frecuencia.

El 86.7% de trabajadores considera que las tareas se definen con mucha frecuencia, y el 13.3% considera que no. Habiendo observado algunos de estos equipos en los motivos arriba descritos se ha podido observar que en los memorándums entregados a las cabezas de equipos tienen tareas definidas.

Quienes conducen con estos equipos como son los gerentes desarrollan trabajos planificados para poder hacer seguimiento del cumplimiento de estas tareas. Los objetivos de los equipos de trabajo constituido en todos los niveles de la municipalidad tienen la finalidad de aprovechar los esfuerzos técnicos de las gerencias en un fin máximo común que busca la gestión de la alcaldesa DEYSI SOTO MORY. En estos equipos también se incluyen a los regidores, quienes son parte de las comisiones que se constituyen.

## F. Características del Comportamiento Organizacional – Análisis de la Motivación

Los aspectos de motivación que analizamos a continuación son de tipo directa. Describimos la opinión de los trabajadores respecto a sus remuneraciones, los beneficios que reciben, o algún otro tipo de motivación directa que afecta sus principales necesidades según la pirámide de Maslow.

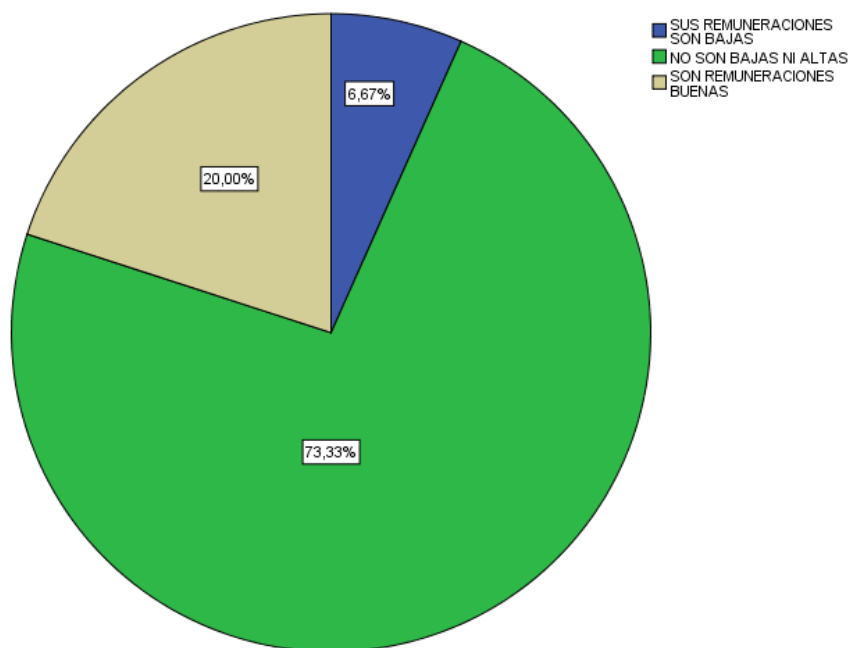
**CUADRO N°12**  
**¿REMUNERA BIEN LA MUNICIPALIDAD POR EL TRABAJO QUE REALIZA?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SUS REMUNERACIONES SON BAJAS	4	6,7	6,7	6,7
NO SON BAJAS NI ALTAS	44	73,3	73,3	80,0
SON REMUNERACIONES BUENAS	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

**GRAFICO N°12**  
**¿REMUNERA BIEN LA MUNICIPALIDAD POR EL TRABAJO QUE REALIZA?**



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

En el cuadro y gráfico N°12 pregunto a los trabajadores de la municipalidad si son bien remunerados. El 6.7% considera que las remuneraciones son bajas, el 73.3% considera que no son bajas ni altas, y el 20% considera que las remuneraciones son buenas.

Respecto a la respuesta mayoritaria recibida los trabajadores entienden que las remuneraciones están de acuerdo a lo que remunera el mercado en estos sectores, siendo estos suficientes para solventar la canasta básica familiar 73%. El 20% que considero que las remuneraciones son buenas lo hicieron en función a que estos trabajadores son nuevos en la municipalidad. El 6.7% de trabajadores que manifestaron que las remuneraciones son malas, son trabajadores nombrados que a la fecha ya no se encuentran satisfechos con la remuneración que están recibiendo. Es entendido que estas remuneraciones no van a sufrir modificaciones en ellas mientras la gerencia no proponga las modificaciones necesarias para el presupuesto del año siguiente. Las remuneraciones son cumplidas de acuerdo al programa.



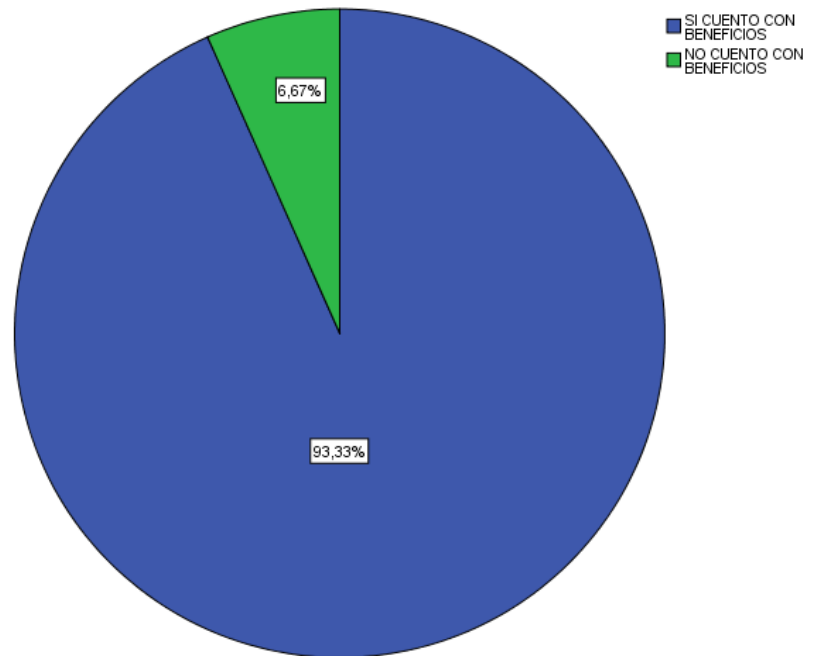
**CUADRO N°13**  
**¿CUENTA USTED CON LOS BENEFICIOS LABORALES?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI CUENTO CON BENEFICIOS	56	93,3	93,3	93,3
	NO CUENTO CON BENEFICIOS	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

**CUADRO N°13**  
**¿CUENTA USTED CON LOS BENEFICIOS LABORALES?**



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

De igual forma se ha consultado también si los trabajadores cuentan con los beneficios laborales de Ley. La respuesta se plantea en el cuadro y gráfico N°13.

El 93.3% de trabajadores sostiene que si cuentan con beneficios laborales. Quienes están en el régimen N°286, y el CAS cuentan con esos beneficios. Vacaciones, gratificaciones, seguros, ONP o AFP en algunos casos. Estos beneficios son trasladados a sus familias de manera directa, puesto que la salud alcanza a ellos.

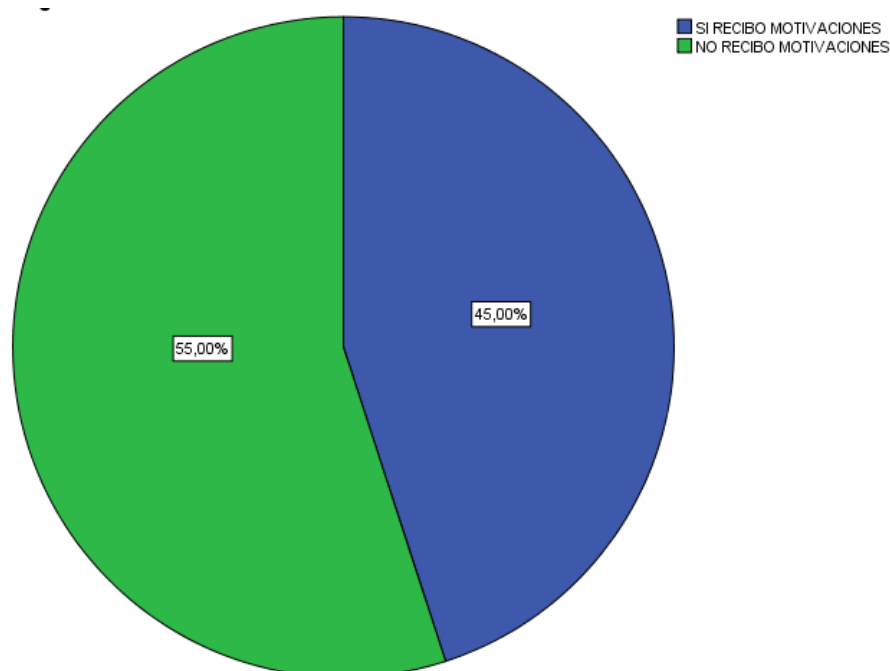
**CUADRO N°14**  
**¿RECIBE ALGUN TIPO DE MOTIVACION DIRECTA EN LA MUNICIPALIDAD?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI RECIBO MOTIVACIONES	27	45,0	45,0	45,0
	NO RECIBO MOTIVACIONES	33	55,0	55,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

**CUADRO N°14**  
**¿RECIBE ALGUN TIPO DE MOTIVACION DIRECTA EN LA MUNICIPALIDAD?**



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

A parte de las motivaciones intrínsecas descritas líneas arriba, también se ha consultado a los trabajadores en el cuadro y gráfico N°14 si reciben algún otro tipo de motivación directa.

El 45% de trabajadores considera que, si recibieron motivaciones directas, ello traducido en resoluciones de reconocimiento por la labor prestada, o diplomas entregados por las gerencias en las que laboran. Este tipo de motivación ayuda a satisfacer las necesidades de estima, autorrealización que plantea en su pirámide de necesidades.

El 55% de trabajadores no recibe otro tipo de motivaciones.

## G. Características del Comportamiento Organizacional – Análisis de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional entendida por los patrones de conducta establecidos por la Municipalidad como los valores, la comunicación, e integración se analizan en los siguientes cuadros y gráficos.

La finalidad de este análisis parte por corroborar el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Ambo en el periodo de evaluación sugerido por la tesis.

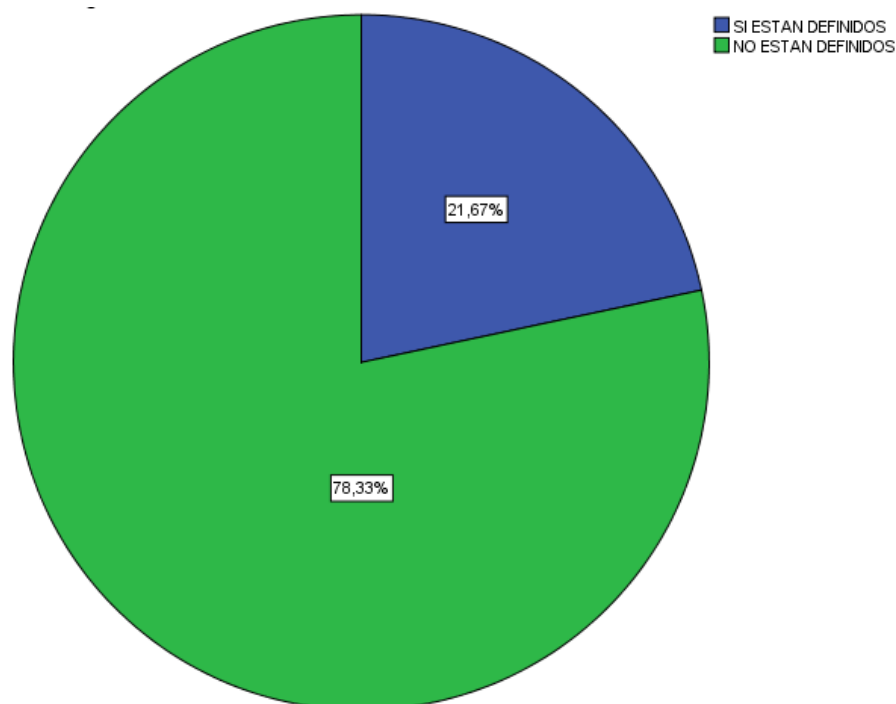
**CUADRO N°15**  
**¿SE TIENEN DEFINIDO LOS VALORES EN SU AREA DE TRABAJO?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI ESTAN DEFINIDOS	13	21,7	21,7	21,7
	NO ESTAN DEFINIDOS	47	78,3	78,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

**CUADRO N°15**  
**¿SE TIENEN DEFINIDO LOS VALORES EN SU AREA DE TRABAJO?**



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

En el Cuadro y Gráfico N°15 se analiza si las municipalidades tienen declarado los valores en todos sus niveles. Podemos observar que solo el 21.7% considera que, si lo está, y el 78% considera que no están definidas estos valores que deben estar declarados y publicados en lugares públicos.

Como se sabe estos valores son formulados en el plan estratégico institucional deben estar a vista de todos, y solo los que trabajan cerca a los gerentes pueden observar estos valores y/o principios fundamentales.

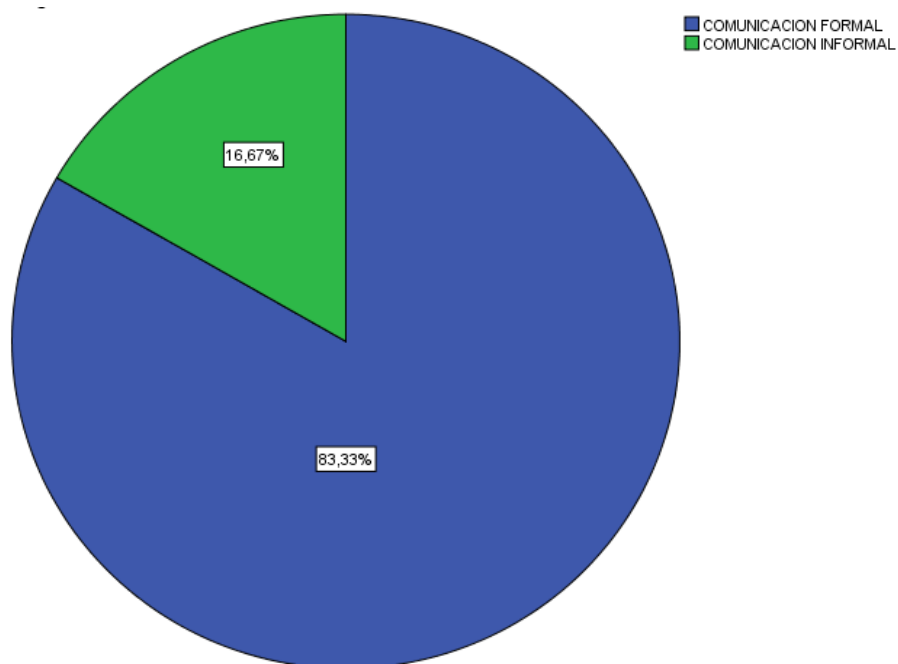
**CUADRO N°16**  
**¿QUE TIPO DE COMUNICACION SE PRACTICA EN SU AREA DE TRABAJO?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	COMUNICACION FORMAL	50	83,3	83,3	83,3
	COMUNICACION INFORMAL	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Realizadas  
 Elaboración: Propia

**GRÁFICO N°16**

**¿QUE TIPO DE COMUNICACION SE PRACTICA EN SU AREA DE TRABAJO?**



Fuente: Encuestas Realizadas  
 Elaboración: Propia

La comunicación es un aspecto fundamental de la cultura organizacional. La práctica de esta variable en la Municipalidad permitirá una adecuada información de las actividades en todos los niveles de la comuna. Así mismo, se ha determinado evaluarla de acuerdo con si la comunicación es formal a través del uso de documentos oficiales como memorándums, oficios, solicitudes y otros. Y la comunicación informal que hoy tiene a las redes sociales.

El 83.3% de trabajadores califica a la comunicación como formal, dado que la transferencia de responsabilidades, tareas o algún tipo de traslado a comisiones se hacen a través de memorándums. Sin embargo, el 16.7% considera que la comunicación es informal, en el sentido que hoy forman parte de redes sociales fomentado por el mismo gerente como grupos de whattssap, Facebook y otros.

El área de comunicaciones usa sobre todo las redes sociales como FACEBOOK. Es a través de este medio que las obras, las gestiones en general son comunicadas por la Municipalidad a toda la provincia, así como a todo el departamento. El impacto que tiene la comunicación informal es mayor al de la comunicación formal. Sin embargo, las finalidades son distintas en su uso. El primer caso es para masificar a comunicación en toda la organización, y la segunda llega a ser parte del trabajo técnico que deben desarrollar los servidores públicos en la municipalidad provincial de Ambo.

Finalmente, para concluir con este análisis hemos consultado a los trabajadores respecto a la integración que hay en la Municipalidad. Es en el cuadro y gráfico N°17 los que explican.

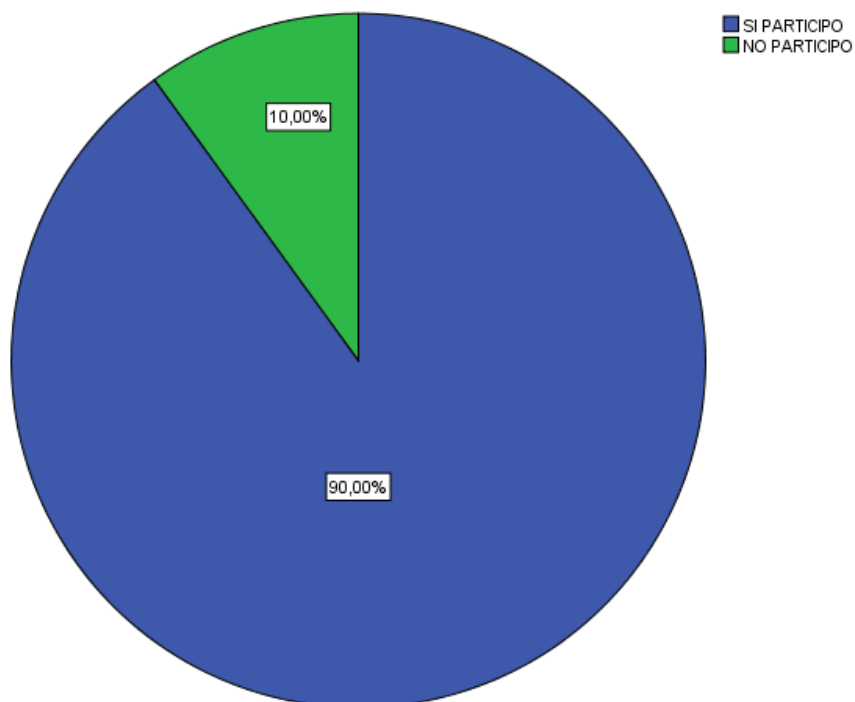
**CUADRO N°17**  
**¿PARTICIPA USTED DE LAS ACTIVIDADES DE INTEGRACION DE LA MUNICIPALIDAD?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI PARTICIPO	54	90,0	90,0	90,0
	NO PARTICIPO	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

**GRAFICO N°17**  
**¿PARTICIPA USTED DE LAS ACTIVIDADES DE INTEGRACION DE LA MUNICIPALIDAD?**



Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Propia

El 90% de trabajadores sostiene que, si participaron en las actividades que organiza la Municipalidad, y el 10 considera que no.

Este tema de integración en la Municipalidad es fomentado por la misma alcaldesa Dr. Deysi Soto, en el sentido que es ella quien organiza actividades para que el 100% de los trabajadores participen en las actividades. Para este caso ordena la impresión de polos, o merchandasing que usan todos los servidores públicos de la municipalidad. Este caso se puede observar en las imágenes que se presentan en los anexos.

La integración es fundamental y lo integran también el consejo Municipal. Quienes no participan en estos temas de integración son lo locadores de servicios de la Municipalidad, por obvias razones.

La cultura organizacional está definida en la Municipalidad, tal es así que la gestión ha entendido que el comportamiento organizacional es fundamental. La alcaldesa y su consejo con promedio de edad de 37 años vienen desarrollando tareas de integración, pero antes busca que sus trabajadores estén contentos en torno a la labor que realizan, buscan fomentar el aumento de recursos para poder tener un pago que corresponda a la identificación e integración que a la fecha cumplen los trabajadores que en su mayoría son de la misma provincia.



#### **H. Análisis a la entrevista hecha al Gerente de la Municipalidad Provincial de Ambo**

La entrevista fue hecha al gerente de la Municipalidad Provincial de Ambo el Licenciado Yonel Nolberto Jauregui Dextre, el día 22 de junio a horas 10 am. en la oficina gerencial. Fueron 17 las preguntas hechas. Las mismas que se detallan a continuación.

***¿Cuenta con mecanismos de planificación del recurso humano de la municipalidad? ¿Se considera tiempo, recursos cuando hay convocatorias de trabajo?***

La respuesta del gerente fue que, si cuenta con planificación de recursos humanos, y que estos se consideran en la etapa de planeamiento general y presupuestal de la municipalidad. Es decir, entre los meses de agosto y octubre de cada año anterior al que se está ejecutando. Así mismo, ha manifestado que se consideran en esta etapa la sostenibilidad en la contratación del personal como tiempo recursos cuando hay convocatorias.

***¿Capacita a los trabajadores?, con qué frecuencia capacita a los trabajadores***

Las respuestas del gerente sostienen y corroboran lo manifestado por los trabajadores en el sentido que la municipalidad programa capacitaciones, y ha encargado que el gerente de cada área pueda programarla con la frecuencia que considera conveniente.

***¿Evalúa el desempeño de los trabajadores? ¿tiene indicadores para evaluar este desempeño, y con qué frecuencia los hace?***

La respuesta del gerente es que efectivamente como ellos están con el monitoreo y condicionamiento presupuestal en base al cumplimiento de metas, los indicadores se han diseñado en función a cada área que se trabaja. Son los gerentes de cada área, los encargados de informar con

las frecuencias que requiere la evaluación que hacen a los trabajadores de la municipalidad. Es política de gestión controlar el desempeño de cada una de las personas contratadas.

***¿Constituyen equipos de trabajo? ¿Cuáles son las finalidades?, y si es política de la alcaldesa formarlos?***

Las fechas festivas nos comenta el gerente son convocados por la alcaldesa para poder formar comisiones de trabajo, y estos acaban constituyéndose en equipos dentro de la Municipalidad, a quienes se les asigna tareas de manera formal, y corresponde a cada uno de ellos establecer metas de eficiencia. La finalidad es lograr un resultado eficiente en los objetivos que se busca.

***¿Motiva a los trabajadores? qué técnicas de motivación usan? ¿Si fomenta las interrelaciones humanas en la Municipalidad?***

Es política de la Municipalidad motivar a los trabajadores usando todas las técnicas posibles. En primer lugar, es necesario contar con trabajadores que estén remunerados y a tiempo, contando con los beneficios que corresponde. Hoy la municipalidad no tiene deudas laborales, tanto la ONP y la AFP se cancelan de acuerdo con la programación. Son las gestiones anteriores quienes han dejado deudas laborales que hoy se están cumpliendo con responsabilidad. A partir de esto la Alcaldesa fomenta que la unidad en los trabajadores. cada vez que se concluye con un evento en toda la Municipalidad organiza almuerzo, encuentros y otros similares para poder integrar a todo el personal.

***¿Fomenta la Municipalidad la práctica de valores, está publicado estos valores?***

El gerente reconoce que los valores han sido trabajados en el plan estratégico institucional, sin embargo, no se han publicado como corresponde, siendo responsabilidad del área de imagen quienes deben

cumplir con esta labor, que se debe subsanar en estos días. El gerente considera que es importante la práctica de valores, sobre todo que los trabajadores deben entender que el servicio debe estar orientada a la atención integral del Ambino tal como exige la gestión de la alcaldesa.

Finalmente hemos consultado:

***¿Se capacita a los trabajadores para a practica de los valores?***

El gerente manifestó que no existen estas capacitaciones, en el sentido que no esta presupuestado. Sin embargo, es labor de los gerentes de áreas deben cumplir esta tarea en sus trabajadores en el corto plazo garantizando que el servicio cumpla con todos sus elementos como capacidad de respuesta, empatía. La infraestructura que es parte del servicio está garantizada para la prestación de servicios en un ambiente adecuado con los valores establecidos.

***En suma, la respuesta de la gerencia corrobora lo que manifestaron los trabajadores en las encuestas. De esta manera se concluye con la caracterización de ambas variables.***

## 4.2. Contrastación de Hipótesis

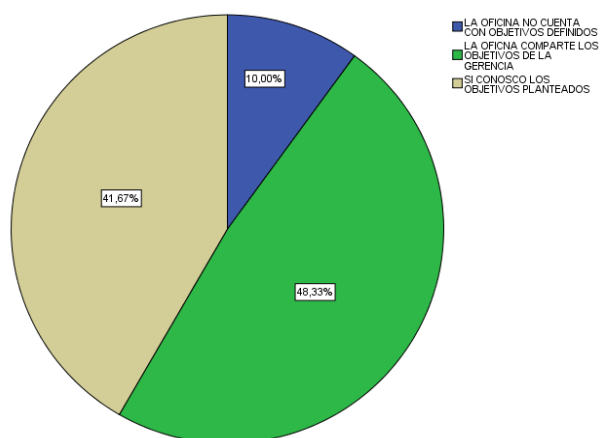
### ***“La gestión del personal influye significativamente en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017”***

Para contrastar esta hipótesis lo haremos a través de sus dimensiones, las mismas que fueron descritas en los ítems anteriores. Usaremos gráficos para explicar bajo esa metodología sus relaciones.

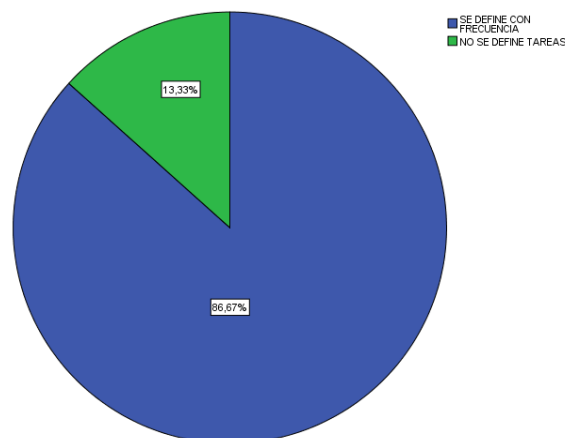
#### **A) Planificación y Comportamiento organizacional**

### ***“La Planeación influye significativamente en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017”***

**CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL AREA  
PARA EL CUAL HA SIDO CONTRATADO**



**PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS EN LOS  
EQUIPOS DE TRABAJO**

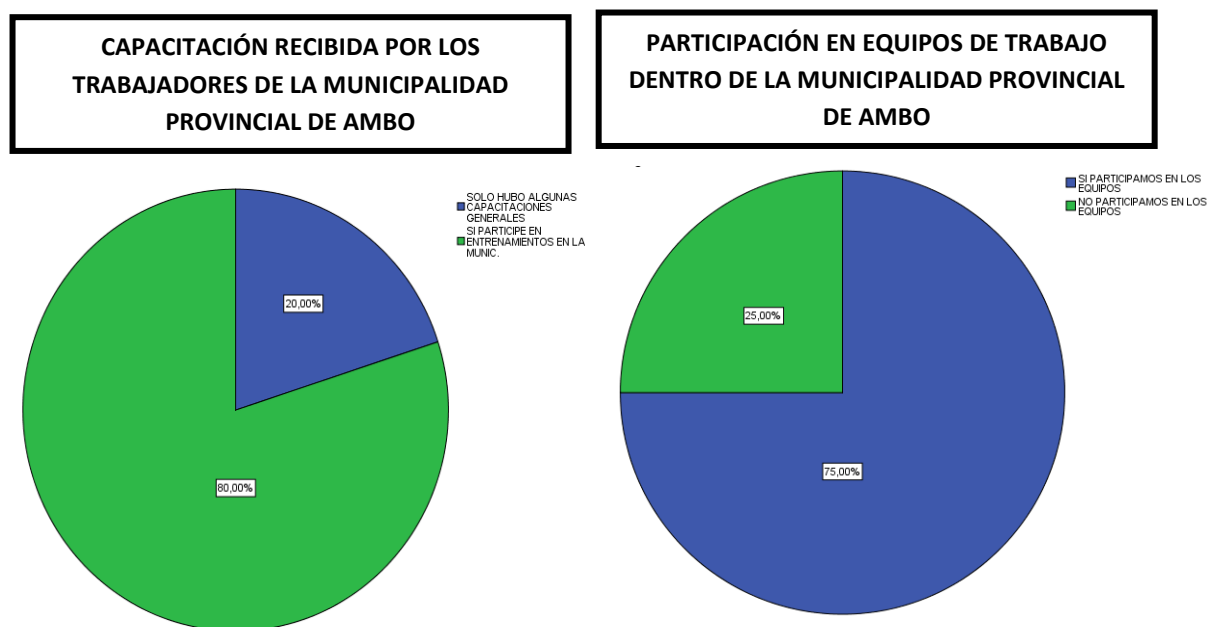


Con los gráficos anteriores podemos demostrar nuestra hipótesis específica número uno que indica que una adecuada planeación de gestión de personal permite que los equipos de trabajo sean constituidos con objetivos claros. En el gráfico del lado izquierdo se puede visualizar que los trabajadores opinan que cuentan con objetivos en las áreas que laboran sean estas propias de su gerencia, o de la Municipalidad en general. Respecto al gráfico del lado derecho el 86.7% sostiene que los equipos tienen tareas definidas.

De esta forma la tesis sostiene que una adecuada planeación de recursos humano se relacionará de manera directa en el comportamiento organizacional, específicamente en la constitución de equipos de trabajo.

## B) Capacitación y Comportamiento organizacional

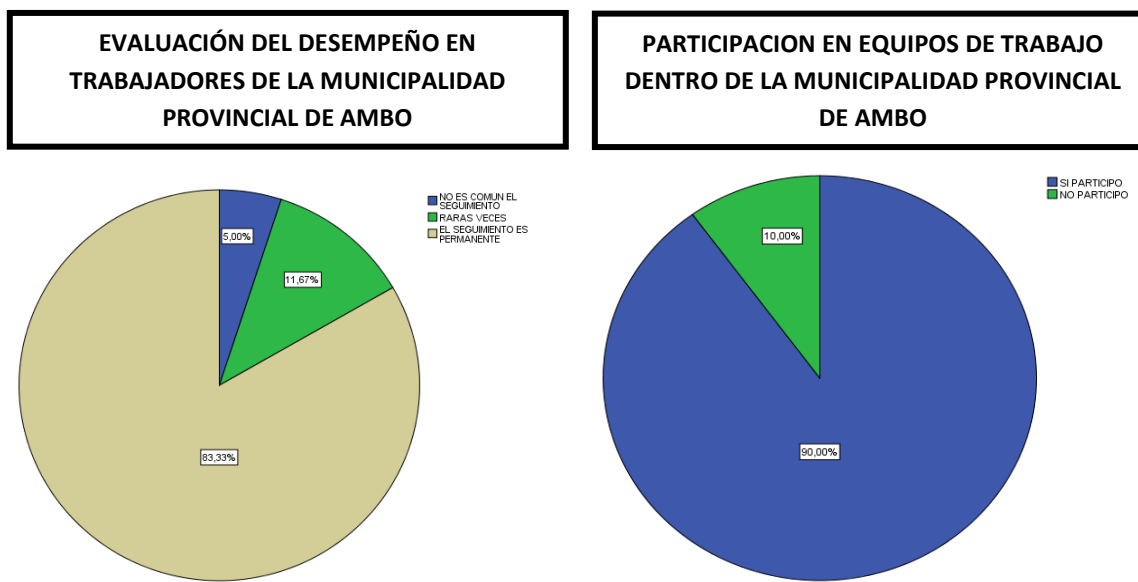
***“La capacitación influye significativamente en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017”***



Con los gráficos anteriores podemos verificar la relación que hay entre las variables estudiadas. El 80% de trabajadores sostienen que, si hubo capacitaciones en la Municipalidad, ello determina su interés de participación en equipos de trabajo como parte del comportamiento organizacional. De esta forma podemos inferir que las capacitaciones influyen en comportamiento organizacional dado que ello motiva a los trabajadores a tener una labor que integra su responsabilidad con la demás área. Así mismo, esta relación se da en otras variables como la cultura y la motivación, dado que la capacitación permite tener respuesta positiva en las demás dimensiones del comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

### C) Evaluación y Comportamiento organizacional

***“La evaluación influye significativamente en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017”***



En los gráficos anteriores podemos observar la relación entre a tercera dimensión de la variable independiente y la tercera de la variable dependiente. El 83% de trabajadores sostienen que hacen evaluación de su desempeño en función a indicadores propios de la gerencia en la cual vienen laborando, ello genera una motivación en el 90% de trabajadores que se integran a equipos de trabajo y se motivan para continuar con eficiencia en la labor que se le encomienda.

De esta forma queda demostrada la hipótesis en el sentido que una adecuada gestión del personal en sus diferentes dimensiones permite tener un comportamiento organizacional de acuerdo con la expectativa de la gestión.

## **CAPITULO V**

### **DISCUSION DE RESULTADOS**

#### **5.1. De la variable independiente: Gestión del Personal.**

**Según el Autor:** (Aguirre de Mena, 2000)

Respecto a la Gestión de Personal en las instituciones sostiene que estas técnicas son fundamentales para poder administrar adecuadamente este recurso. En este sentido Jonel Jauregui el gerente de la Municipalidad Provincial de Ambo ha manifestado en la entrevista hecha que este aspecto es manejado por la Unidad de Administración, y considera aspectos como las que nos ha permitido dimensionar la tesis: planificación, capacitación, evaluación del Recurso Humano. En ese sentido, el estudio demuestra esta importancia a partir de la descripción de la opinión de cada uno de los trabajadores.

**Así mismo los Cuadros N°03:** sostiene que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Ambo, conocen sus responsabilidades, dado que comparten o tienen objetivos propios que son desarrollados en sus oficinas. De igual forma (Robbins, 2004), sostiene que un aspecto fundamental son los pronósticos, en ese sentido los trabajadores en el Cuadro N°04 manifiestan que sus oficinas hacen proyecciones para determinar la necesidad de trabajadores, y quienes no lo hacen es porque no cuentan con información suficiente para poder hacerlo.

**En las entrevistas:** El Gerente de la Municipalidad ha manifestado en la entrevista hecha que efectivamente la teoría es clara y precisa, puesto que pone en tapete la necesidad de contar con unidades o áreas que estén debidamente planificadas para poder generar un comportamiento organizacional basada en la motivación, en la cultura y en prácticas que integren el que hacer de cada uno de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Huánuco.

**De la opinión del investigador:** Con respecto a la Gestión del Personal notamos que los trabajadores tienen conocimiento de sus funciones establecidas por la institución como lo recomiendan los autores

especialistas en el tema y lo complementamos con las respuestas del gerente municipal en las entrevistas.

## **5.2. De la variable Dependiente: Comportamiento Organizacional.**

**Según el Autor:** (Robbins, 2004)

Podemos definir que la organización es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas. Pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común.

**Así mismo los Cuadros N°10:** Los últimos equipos que se han constituido han sido para la semana de turismo de Ambo, para la campaña de formalización empresarial, campaña de promoción empresarial desarrollado en los meses de mayo y junio del presente año. Quienes no participan en estos equipos son los locadores de servicios, o quienes están en el sistema CAS a tiempo parcial. Por lo general la alcaldesa exige que sean los nombrados quienes lideren estos equipos para el desarrollo de las tareas, para luego ser evaluados en Consejo Municipal o en la Comisión respectiva formada por los regidores.

**De la opinión del investigador:** Con respecto al Comportamiento Organizacional notamos que los últimos equipos de trabajo han sido para la semana de turística para las distintas campañas organizadas, así como los autores mencionan para obtener un clima organizacional óptimo.



## CONCLUSIONES

1. La gestión de Personal influye significativamente en el comportamiento organizacional de la Municipalidad provincial de Ambo, puesto que, a través de la planeación, capacitación, evaluación se puede contar con trabajadores motivados, que se integren al quehacer de la municipalidad. Ello sustentado en los Cuadros N°05, 07, presentados la contrastación.
2. La tesis demuestra que la planeación del recurso humano influye significativamente en el comportamiento organizacional, puesto que trabajadores que conocen cuales son los objetivos y tareas de sus áreas están motivados, e integrados a los equipos de trabajo que se constituye en la Municipalidad. Ello se puede verificar en los resultados de los cuadros N°3, 4, 5.
3. La Capacitación de personal influye significativamente en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Huánuco, dado que permite tener trabajadores entrenados, es fundamental para cumplir con la tarea de cada gerencia. Ello corroborado en la tabla N°06 de la presente investigación, y en la tabla de integración que sustenta la dimensión del comportamiento organizacional.
4. la Municipalidad Provincial de Ambo evalúa el desempeño de sus trabajadores a través de talleres de inducción, y/o entrenamientos específicos. Dichas jornadas influyen significativamente en el comportamiento organizacional, puesto que permiten contar con trabajadores motivados, integrados que practican valores para fomentar la cultura de trabajo en toda la Municipalidad. Ello se sustentas en los cuadros N°08, 09, 10, del informe correspondiente.

## **RECOMENDACIONES**

1. La Municipalidad Provincial de Ambo debe establecer un convenio con SERVIR para garantizar implementación constante de técnicas que permitan un adecuado uso del recurso humano en base a los requerimientos que cada área tiene, ello permitirá tener un mayor alcance de estas actividades.
2. La Municipalidad Provincial de Ambo, debe realizar un programa de entrenamiento a los trabajadores en el sentido que estos deben buscar el compromiso con los objetivos que se vienen persiguiendo en la gestión de la actual alcaldesa.
3. La Municipalidad Provincial de Ambo, debe publicar sus valores, principios en lugares visibles de su infraestructura para que sus trabajadores sientan el compromiso de cumplirlo, y se fomente un comportamiento organizacional más útil.
4. La Municipalidad Provincial de Ambo, debe coordinar y/o gestionar pasantías en comunas que hayan tenido experiencia exitosa en la implementación de políticas públicas para el desarrollo de su comunidad, ello motivaría el trabajo que ellos realizan.
5. Así mismo se recomienda a La Municipalidad Provincial de Ambo que debe gestionar con instituciones de capacitación programas permanente de entrenamiento a todo el personal, potenciando sus habilidades y mejorando sus actitudes frente a compromisos que tiene el municipio.

## Bibliografía

- Bohlander, George W. - Snell Scott. (2007). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. MADRID: CENGAGE LERNING.
- Aguirre de Mena, J. M. (2000). *DIRECCION Y GESTION DE PERSONAL*. MADRID: PIRAMIDE.
- Bedoya Sanchez, E. O. (2003). *LA NUEVA GESTION DE PERSONAS Y SU EVALUACION DE DESEMPEÑO EN EMPRESAS COMPETITIVAS*. LIMA: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SANMARCOS.
- Chiavenato, I. (2007). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. BOGOTA: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Duran Janampa, Darwin - Medrano Miranda, Keith. (2013). *CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COMISARIA PNP DE HUANUCO 2013*. HUANUCO: FACULTAD DE INGENIERIA - UNIVERSIDAD HERMILIO VALDIZAN.
- EUMED.NET. (2009). *ENCICLOPEDIA Y BIBLIOTECA VIRTUAL DE LAS CIENCIAS SOCIALES, ECONOMICAS JURIDICAS*. ESPAÑA: EUMED.
- Fuenzalida, S. A. (2010). *ANALISIS DE LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ACTUALES Y DESEADAS DE LA EMPRESA ENTRELAGOS LTDA*. PUERTO MONT - CHILE: UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE.
- Hernandez Sampieri, R. (2006). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA*. MEXICO: MACGRAWHILL.
- Peluffo Martha, Contreras Edith. (2002). *INTRODUCCION A LA GESTION DEL CONOCIMIENTO Y SU APLICACION EN EL SECTOR PUBLICO*. SANTIAGO DE CHILE: CEPAL.

- Perez Santana, Pilar - Prieto Pastor Isabel. (2011). *GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y RETENCION DEL CAPITAL HUMANO ESTRATEGICO: ANALISIS DE SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS*. VALLADOLID: UNIVERSIDAD DE VALLADOLID.
- Porter Miguel, G. (2010). *GESTION DE PERSONAS: MANUAL PARA LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES*. MADRID: ESIC EDITORIAL.
- Ramos Lopez, Jose - Gracia Lerin, Francisco. (2011). *LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL*. VALENCIA: UNIVERSIDAD DE VALENCIA.
- Robbins, S. P. (2004). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. MEXICO: PEARSON EDUCACION.
- Schiel Eduardo O - Orozco, Nestor. (2006). *GESTION DE PERSONAL: ASPECTOS LEGALES, TECNICOS Y ORGANIZACIONALES*. BOGOTA: APLICACION TRIBUTARIA.
- SILVIA PESANTEZ AGUILAR - DIANA GUAPACAZA SOLIS. (2012). *ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA, SEDE CUENCA*. CUENCA : UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA SEDE CUENCA.

## **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

### CUESTIONARIO

El presente cuestionario está dirigido a los trabajadores de la municipalidad provincial de ambo y tiene por finalidad dar a conocer su opinión respecto a la gestión de personal y el comportamiento organizacional, su apoyo será fundamental para un trabajo de investigación, muchas gracias.

#### A. ASPECTOS GENERALES

1. ¿En qué área labora en la Municipalidad?
  - Desarrollo Local ( )
  - Rentas ( )
  - Infraestructura ( )
  - Desarrollo Económico ( )
  - Seguridad ciudadana ( )
  - Administración ( )
  - Alcaldía ( )
2. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la Municipalidad?
  - 1 – 2 años ( )
  - 2 – 3 años ( )
  - Más de tres años ( )

#### B. GESTIÓN DEL PERSONAL

3. ¿Conoce usted los objetivos del área para la cual ha sido contratado?
  - La oficina no cuenta con objetivos definidos ( )
  - La oficina comparte los objetivos de las gerencias ( )
  - Si Conozco los objetivos planteados ( )
 Precise:  
 .....
4. ¿Se desarrollan pronósticos en función a las tareas que va desarrollar en el área contratada?
  - Las áreas planteadas desarrollan las proyecciones ( )
  - No hay información estadística para hacerlo ( )
 Precise:  
 .....
5. ¿Participo usted en alguna inducción una vez contratada en el área a la que postulo?
  - No hubo inducción ( )
  - Solo hubo taller de socialización ( )
  - Si participe en las inducciones ( )
 Precise:  
 .....
6. ¿Recibió algún tipo de entrenamiento para empezar a trabajar en el área contratada?
  - Solo hubo algunas capacitaciones generales ( )
  - Si participe en entrenamientos en la MUNIC. ( )
 Precise:  
 .....
7. ¿La formación que tiene va de acuerdo al requerimiento del área contratada?
  - Muy de acuerdo ( )
  - De acuerdo ( )
  - Desacuerdo ( )
  - Muy desacuerdo ( )
 Precise:  
 .....

8. ¿Mide su área el comportamiento de sus trabajadores a través de test psicológicos?
- Sí Mide ( )
  - No mide ( )
- Precise:
- .....
9. ¿El área en el que está contratado hace seguimiento a su desempeño de su labor realizada?
- No es común el seguimiento ( )
  - Raras veces ( )
  - El seguimiento es permanente ( )
- Precise:
- .....

### C. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

10. ¿Participa usted en los equipos que constituye la municipalidad?
- Sí participamos en los equipos ( )
  - No participamos en los equipos ( )
11. ¿Se definen tareas en los equipos de trabajos?
- Se define con frecuencia ( )
  - No se define tareas ( )
12. ¿Remunera bien la municipalidad por el trabajo que realiza?
- Sus remuneraciones son bajas ( )
  - No son bajas ni altas ( )
  - Son remuneraciones buenas ( )
13. ¿Cuenta usted con los beneficios laborales?
- Si cuento con beneficios ( )
  - No cuento con beneficios ( )
14. Recibe algún tipo de motivación directa en la Municipalidad.
- Si recibo motivaciones ( )
  - No recibo motivaciones ( )
15. ¿Se tienen definido los valores en su área de trabajo?
- Si están definidos ( )
  - No están definidos ( )
16. ¿Qué tipo de comunicación se practica en su área de trabajo?
- Comunicación formal ( )
  - Comunicación informal ( )
17. ¿Participa usted de las actividades de integración de la municipalidad?
- Si participo ( )
  - No participo ( )

## ANEXO N° 02

### GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista está dirigido a los funcionarios de la municipalidad provincial de ambo y tiene por finalidad dar a conocer su opinión respecto a la gestión de personal y el comportamiento organizacional, su apoyo será fundamental para un trabajo de investigación, muchas gracias.

1. ¿Cuenta con mecanismos de planificación del recurso humano de la municipalidad?  
.....
2. ¿Se considera tiempo, recursos cuando hay alguna convocatoria de trabajo?  
.....
3. ¿Se explica las funciones a los postulantes al puesto de trabajo?  
.....
4. ¿Capacita a los trabajadores de la municipalidad?  
.....
5. ¿Con que frecuencia capacita a los trabajadores?  
.....
6. ¿Evalúa el desempeño de los trabajadores de la municipalidad?  
.....
7. ¿Tiene indicadores para evaluar el desempeño de los trabajadores?  
.....
8. ¿Con que frecuencia evalúa el desempeño de sus trabajadores?  
.....
9. ¿Constituyen equipos de trabajo para el desarrollo de tareas?  
.....
10. ¿Cuáles son las finalidades que busca la municipalidad de constituir equipos de trabajo?  
.....
11. ¿Es política de la alcaldesa formar equipos de trabajo  
.....
12. ¿Motiva a los trabajadores de la municipalidad?  
.....
13. ¿Qué técnicas de motivación usan para los trabajadores?  
.....
14. ¿Fomentar las interrelaciones humanas en la municipalidad  
.....
15. ¿Fomenta la municipalidad la práctica de valores?  
.....
16. ¿Esta publicada los valores en la municipalidad  
.....
17. ¿Se capacita a sus trabajadores para esta practica  
.....



### MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### Tesis: Gestión del personal y comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Ambo -2017

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología	Instrumentos
<p><b>General</b></p> <p>¿De qué manera la gestión del personal influye en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017?</p> <p><b>Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿De qué manera la planeación influye en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017?.</li> <li>- ¿De qué manera la capacitación influye en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017?.</li> <li>- ¿De qué manera la evaluación influye en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017?.</li> </ul>	<p><b>General</b></p> <p>Determinar de qué manera la gestión del personal influye en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>Determinar de qué manera la planeación influye en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017.</p> <p>Determinar de qué manera la capacitación influye en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017.</p> <p>Determinar de qué manera la evaluación influye en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017.</p>	<p><b>General</b></p> <p>La gestión del personal influye significativamente en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017</p> <p><b>Específicas</b></p> <p>La planeación influye significativamente en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017.</p> <p>La capacitación influye significativamente en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017.</p> <p>La evaluación influye significativamente en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo 2017.</p>	<p><b>1. Independiente</b></p> <p>Gestión de personal</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <p>Planeación Capacitación Evaluación</p> <p><b>2. Dependiente</b></p> <p>Comportamiento Organizacional</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en Equipo</li> <li>- Motivación</li> <li>- Cultura Organizacional</li> </ul>	<p><b>Tipo y Nivel de Investigación</b></p> <p><b>Descriptiva:</b> Se especifican las propiedades, características, de los perfiles de las personas, grupos, procesos.</p> <p><b>Enfoque</b></p> <p><b>Cuantitativo:</b> se recolectará información que va ser procesada estadísticamente.</p> <p><b>Diseño de la Investigación:</b></p> <p>La Investigación es no experimental – Transversal.</p> <p><b>A. Población</b></p> <p>Personal de la Municipalidad 60 18 nombrados 42 CAS</p> <p><b>B. Muestra</b></p> <p>N = n</p> <p><b>n = 60</b></p>	<p>Encuestas: para determinar la opinión de los trabajadores de la municipalidad de ambo respecto a la gestión de personal.</p> <p>Entrevista a directivos: para conocer las características formales de la gestión del personal en la Municipalidad Provincial de Ambo.</p>